

DIE ARBEITSBEWERTUNG BEI FÜHRUNGSKRÄFTEN UNTER BESON-
DERER BERÜCKSICHTIGUNG AMERIKANISCHER ERFAHRUNGEN

Bernhard Lauffer

1971

Die Arbeitsbewertung bei Führungskräften
unter besonderer Berücksichtigung
amerikanischer Erfahrungen

Inaugural - Dissertation
zur Erlangung der Doktorwürde
einer Hohen Staatswirtschaftlichen Fakultät
der Ludwig-Maximilians-Universität
zu München

vorgelegt

von

Bernhard Lauffer

1971



Referent: Professor Dr. Louis Perridon

Korreferent: Professor Dr. Robert Nieschlag

Tag der mündlichen Prüfung: 13. Dezember 1971

Inhaltsverzeichnis

	Seite
Einführung	1
Erstes Kapitel: Das Entgeltsproblem bei Führungskräften	5
A. Zum Begriff "Führungskraft"	5
B. Grundlagen der Führungskräfteentlohnung	10
I. Zur Berücksichtigung des Führungs- kräfteentgelts in der Wirtschafts- theorie	16
II. Die Erklärung der relativen Höhe der Führungskräfteeinkommen	16
1. Zwischenbetriebliche Entgelts- relationen (Externe Struktur)	17
2. Innerbetriebliche Entgeltsrela- tionen (Interne Struktur)	22
C. Die Entgeltpolitik bei Führungs- kräften	29
I. Stellung und Ziele der Entgelts- politik	29

	Seite
II. Zur Bedeutung der Entgeltpolitik für die Erreichung personalpoli- tischer Ziele	35
III. Bestandteile des Entgelts (Ent- geltsformen)	41
IV. Die Bestimmung der Entgeltshöhe	44
1. Externe Kriterien	45
2. Interne Kriterien	47
Zweites Kapitel: Die Problematik der Ar- beitsbewertung bei Füh- rungskräften	52
A. Grundlagen und historische Entwicklung der Arbeitsbewertung	52
I. Begriff und Wesen der Arbeitsbe- wertung	53
II. Durchführungsstufen der Arbeitsbe- wertung	55
1. Arbeitsanalyse und Arbeitsbe- schreibung	55
2. Auswahl der Anforderungsarten	57
3. Bewertung der Anforderungen und Ermittlung der Arbeits- werte	60

	Seite
III. Entwicklung und Stand der Arbeitsbewertung	64
1. Arbeitsbewertung bei ausführenden Tätigkeiten	64
2. Arbeitsbewertung bei Führungstätigkeiten	66
B. Probleme bei der Anwendung der Arbeitsbewertung auf Führungspositionen	73
I. Bewertungstechnische Probleme	73
1. Tätigkeitsspezifische Probleme	73
a) Persönlichkeitsbezogenheit der Positionen	73
b) Schwierigkeiten bei der Bestimmung der Normalleistung	76
c) Verflechtung der Anforderungen	81
d) Mangelnde Quantifizierbarkeit der Anforderungen	84
2. Methodische Probleme	87
a) Verschiedenartigkeit und relativ geringe Anzahl der Führungspositionen	87
b) Permanente Veränderung der Anforderungsstrukturen	92
II. Personenbezogene Probleme	94
1. Widerstand der Führungskräfte gegen eine Bewertung ihrer Positionen	95

	Seite
2. Gefahr der Manipulation von Arbeitswerten	103
III. Möglichkeit von Konflikten zwischen dem Ziel der anforderungsgerechten Entlohnung und anderen personalpoli- tischen Zielen	107
1. Divergenzen zwischen Markt- und Arbeitswerten	107
2. Arbeitsbewertung und Wirtschaft- lichkeit	110
Drittes Kapitel: Kriterien für die Beurtei- lung eines Bewertungsverfah- rens und ihre Erfüllung durch die vorhandenen Ver- fahren	116
A. Anforderungen an ein Bewertungsverfahren	118
I. Richtigkeit	118
II. Einfachheit	128
III. "Objektivität"	131
IV. Flexibilität	133
V. Vielseitigkeit	135

	Seite
B. Verfahren zur Bewertung von Führungspositionen	136
I. Herkömmliche Verfahren	138
1. Summarische Verfahren	138
2. Analytische Verfahren	146
a) Stufenwertzahlverfahren	146
b) Rangreihenverfahren	158
II. Neuartige Verfahren	167
1. Verfahren mit rein quantitativen Bewertungsmerkmalen	168
a) "Business Criteria Evaluation"	168
b) "Evalogram Method"	171
2. Ein Verfahren ohne Verknüpfung der Anforderungsarten	174
3. Verfahren mit nur einem Merkmal zur Bestimmung der Arbeits-schwierigkeit	177
a) "Time-Span of Discretion Method"	177
b) "Decision Band Method"	183
III. Zusammenfassung (insbesondere Kennzeichen eines zur Bewertung von Führungspositionen geeigneten Verfahrens)	187

	Seite
1. Bewertungsprinzip	189
2. Zahl und Art der Bewertungsmerkmale	192
3. Gewichtung der Bewertungsmerkmale	198
 Viertes Kapitel: Grundsätze für die praktische Anwendung der Arbeitsbewertung bei Führungskräften	 202
 A. Massnahmen bei der Durchführung der Bewertung	 203
I. Information der Führungskräfte	203
II. Beteiligung der Führungskräfte	206
1. Erstellung der Arbeitsbeschreibungen	206
2. Bewertungen durch Kommissionen	210
III. Flexibilität bei der Anwendung der Bewertungsergebnisse	213
IV. Laufende Kontrolle und Revision der Bewertungen	216
 B. Ergänzung der Arbeitsbewertung durch weitere gehaltspolitische Massnahmen	 218

	Seite
I. Aufbau einer Gehaltsstruktur	219
1. Sammlung externer Gehaltsdaten	219
2. Festlegung von Gehaltsbandbreiten	222
II. Systematische Leistungsbewertung	230
C. Ausnutzung zusätzlicher Anwendungsmöglichkeiten der Arbeitsbewertung neben der Gehaltsbestimmung	238
Schlussbetrachtung: Notwendigkeit und Grenzen der Arbeitsbewertung bei Führungskräften	244
Anhang	
Literaturverzeichnis	

Abkürzungsverzeichnis

AMA	American Management Association
BFuP	Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis
BNA	Bureau of National Affairs
FAZ	Frankfurter Allgemeine Zeitung
HBR	Harvard Business Review
HdSW	Handwörterbuch der Sozialwissenschaften
HdW	Handwörterbuch der Wirtschaftswissenschaften
IO	Industrielle Organisation
LOMA	Life Office Management Association
MuA	Mensch und Arbeit
NABAC	National Association for Bank Control and Operation
NACA	National Association of Cost Accountants
NAM	National Association of Manufacturers
NICB	National Industrial Conference Board
REFA	Verband für Arbeitsstudien - REFA - e.V.
SEC	Securities Exchange Commission
SPA	Society for Personnel Administration
ZfB	Zeitschrift für Betriebswirtschaft
ZfhF	Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung
ZfO	Zeitschrift für Organisation
Zbl.Arb.-Wiss.	Zentralblatt für Arbeitswissenschaft

Einführung

Die Entlohnung der Produktionsfaktoren stand schon immer im Mittelpunkt des Interesses von Wirtschaftstheorie und -praxis. Ausgehend von der "klassischen" Situation, in welcher dem Unternehmer die ausschliesslich mit ausführenden Funktionen betrauten Arbeitnehmer gegenüberstehen, beschränkte sich die Diskussion beim Produktionsfaktor Arbeit im wesentlichen auf das Entgelt für ausführende, insbesondere für manuelle Tätigkeiten.

Diese Zweiteilung wird den heutigen Verhältnissen in der Realität - vor allem in grösseren Unternehmungen - nicht mehr gerecht; die Trennung von Eigentum und Management hat bewirkt, dass die ursprünglich vom Unternehmer wahrgenommenen Funktionen weitgehend auf Arbeitnehmer übertragen sind. Der Entlohnung dieses Personenkreises, nämlich der Führungskräfte, wird jedoch in der betriebswirtschaftlichen Literatur wenig Aufmerksamkeit geschenkt. In den Standardwerken nimmt nach wie vor die Entlohnung der manuell-ausführenden Arbeitnehmer einen breiten Raum ein. Entsprechendes gilt für die Praxis, wo im ausführenden Bereich eine weitgehende Systematisierung der entgeltpolitischen Massnahmen festzustellen ist, während das Entgelt der Führungskräfte überwiegend durch individuelle Vereinbarungen geregelt wird.

Erst in neuerer Zeit gibt es Ansätze zu einer stärkeren Beachtung des Problems der Führungskräfteeinkommen. Der Wandel hatte seinen Ausgangspunkt in den USA, wo sich im Zeitraum zwischen dem Ende der dreissiger und dem Anfang der fünfziger Jahre die finanzielle Position der Führungskräfte im Vergleich zu den übrigen

Arbeitnehmern verschlechterte. Wegen der zentralen Bedeutung der Führungskräfte für den Erfolg einer Unternehmung wurde nach Wegen für eine bessere Fundierung ihres finanziellen Status gesucht. Im Zuge dieser Neuorientierung wurden neue Entgelts f o r m e n konzipiert, deren Ausgestaltung wesentlich durch die in den USA besonders starke Steuerprogression bestimmt wurde. Aber auch die Frage nach der "gerechten" H ö h e der Führungskräfteentgelte stellte sich mit zunehmender Intensität.

Als gerecht wird nach heute vorherrschender Ansicht ein Entgelt dann angesehen, wenn es der Leistung entspricht (Äquivalenz von Lohn und Leistung).¹⁾ Elemente der Leistungsgerechtigkeit sind die Anforderungs- und die Leistungsgradgerechtigkeit. Das anforderungsgerechte Entgelt soll - ohne Berücksichtigung der Person des jeweiligen Stelleninhabers - der relativen Schwierigkeit eines Arbeitsplatzes entsprechen; die individuelle Leistung ist ergänzend in einem leistungsgradgerechten Entgeltsbestandteil zu berücksichtigen.

Zur Ermittlung anforderungsgerechter Löhne hat sich schon seit langem die sogenannte Arbeitsbewertung bewährt - ein Verfahren, welches durch Bildung von Teilkriterien der Arbeitsschwierigkeit die Gesamtbeanspruchung an einem Arbeitsplatz systematisch und relativ genau zu erfassen vermag. Es läge nun nahe, mit Hilfe dieser Methode auch der Entgeltsfestsetzung bei Führungskräften einen formellen Rahmen zu geben. Die Arbeitsbewertung war jedoch in ihrer ursprünglichen Form auf die ausführenden Tätigkeiten zugeschnitten und somit für die Bewertung von leitenden Positionen nicht geeignet; auch

1) Vgl. Seite 32 f.

psychologische Probleme standen einer Einführung der Arbeitsbewertung in diesem Bereich entgegen.

In den USA sind die Hindernisse inzwischen durch die Entwicklung spezieller Verfahren für Führungstätigkeiten weitgehend überwunden, und viele amerikanische Unternehmungen wenden die Arbeitsbewertung bei ihren leitenden Mitarbeitern an. Anders ist die Situation in Deutschland: Literatur und Praxis stehen der Arbeitsbewertung bei Führungskräften in ihrer Mehrheit ablehnend gegenüber, weil angenommen wird, die damit verbundenen Probleme seien nicht in befriedigender Weise zu lösen. Andererseits mehren sich aber in letzter Zeit die Stimmen, welche die herkömmliche, in Deutschland üblichen Methoden zur Gehaltsbestimmung bei Führungskräften wegen ihrer wenig objektiven Grundlagen kritisieren.¹⁾

In der vorliegenden Arbeit soll deshalb untersucht werden, ob sich mit Hilfe der Arbeitsbewertung auch bei Führungskräften der Grundsatz der anforderungsgerechten Entlohnung und damit eine Systematisierung und Objektivierung der Gehaltsfindung verwirklichen lässt. Da es sich nach Wissen des Verfassers um den ersten Versuch im deutschsprachigen Raum handelt, die Thematik umfassend darzustellen, können nicht alle Teilaspekte mit der wünschenswerten Ausführlichkeit behandelt werden; dies muss späteren Untersuchungen vorbehalten bleiben.

Nach einem einleitenden Kapitel über die Problematik der Führungskräfteentlohnung sollen die spezifischen Schwierigkeiten der Arbeitsbewertung in diesem Bereich herausgearbeitet werden. Anschliessend werden die an ein Arbeitsbewertungsverfahren zu stellenden Anforder-

1) Vgl. Seite 48 ff.

rungen genannt, die vorhandenen Verfahren beschrieben und im Hinblick auf die Erfüllung dieser Anforderungen geprüft. Im Schlusskapitel wird dann noch auf die Grundsätze eingegangen, die - unabhängig von dem im Einzelfall angewandten Verfahren - für eine erfolgreiche Durchführung der Bewertung von Bedeutung sind. Die Untersuchung soll abschliessend ein Urteil darüber ermöglichen, ob und gegebenenfalls bis zu welcher Grenze die Arbeitsbewertung im Führungsbereich sinnvoll angewandt werden kann.

In wesentlichen Teilen der Arbeit - insbesondere bei den Bewertungsverfahren und den Durchführungsgrundsätzen - bilden die amerikanischen Erfahrungen¹⁾ die Grundlage der Ausführungen, da hierzu aus dem deutschen Bereich nicht viel vorliegt. Insofern kann es sich also nicht um eine primär vergleichende Untersuchung handeln,²⁾ etwa in Form eines systematischen Vergleichs der Besonderheiten der Arbeitsbewertung für Führungskräfte in Deutschland und in den USA. Dennoch soll - wo immer möglich - auf Unterschiede (und Gemeinsamkeiten) zwischen den beiden Ländern eingegangen werden, weil dadurch oft ein tieferes Verständnis grundsätzlicher Probleme möglich wird.

1) Zur vergleichenden Betrachtungsweise in der Betriebswirtschaftslehre vgl. im einzelnen Perridon (Ansätze), S.677 ff.

2) Während seines Forschungsaufenthaltes in den USA hat der Verfasser - neben einer intensiven Auswertung der Literatur - auch 22 Interviews (mit Fachleuten verschiedener Unternehmungen, Unternehmensberatungsfirmen und Wirtschaftsverbänden) durchgeführt. Eine exakte statistische Auswertung dieser Gespräche wäre jedoch nicht vertretbar. Zur Problematik umfassender empirischer Untersuchungen unseres Fragenkreises vgl. Fussn. 4) auf Seite 249.

Erstes Kapitel

Das Entgeltsproblem bei Führungskräften

A. Zum Begriff "Führungskraft"

Da sich unsere Untersuchung nur auf einen Teil der Unternehmungsangehörigen beziehen soll, und zwar auf diejenigen, die gemeinhin als "Führungskräfte" bezeichnet werden, ist es zunächst notwendig, diesen Personenkreis gegenüber den Nicht-Führungskräften abzugrenzen.

Die zahlreichen Versuche zu einer Definition des Begriffes Führungskraft lassen sich in zwei Gruppen einteilen. Der erste Ansatz geht dahin, den Kreis der Führungskräfte durch rein äusserliche Merkmale zu bestimmen, z.B. durch den Titel eines Mitarbeiters (bzw. seine Rangbezeichnung),¹⁾ die Höhe seines Einkommens,²⁾ seine Stellung nach dem Betriebsverfassungsgesetz³⁾ oder seine Zugehörigkeit zum sogenannten "aussertarif-

1) Vgl. z.B. Henzel (Grundschule), S.9; Mellerowicz (Ausbildung), S.670; Kilgus (Probleme), S.246; Meyer (Vacations), S.49.

2) Vgl. z.B. Wallis (Compensation), S.223; E.N. Hay (Standards), S.116.

3) Eine Gleichsetzung von Führungskraft und "Leitendem Angestellten" gem. Betriebsverfassungsgesetz findet sich z.B. bei Kienbaum (Angestellte), S.27; o.V. (Angestelltengehälter), S.77.

lichen" Bereich.¹⁾

Eine Begriffsbestimmung anhand dieser Kriterien vermag jedoch in der Regel keine befriedigenden Ergebnisse zu liefern. So wird etwa die Rangbezeichnung aufgrund der Individualität betrieblicher Organisationsstrukturen zu keiner allgemeingültigen Abgrenzung führen können.²⁾ Eine Festlegung der Führungskräfte nach der Einkommenshöhe muss nicht nur willkürlich, sondern auch zeitempfindlich sein, d.h. die Grenze müsste entsprechend den Veränderungen im generellen Gehaltsniveau laufend revidiert werden. Eine Gleichsetzung von Führungskraft und "Leitendem Angestellten" des Betriebsverfassungsgesetzes verbietet sich, weil die im Gesetz verwandten Kriterien³⁾ für eine systematische Abgrenzung wenig geeignet sind und ausserdem der Kreis der Führungskräfte - unter Berücksichtigung der weiter unten gegebenen, vorherrschenden Begriffsbestimmung - zu sehr eingeengt würde. Letzterer Einwand gilt auch gegen die synonyme Verwendung von Führungskraft und "ausser-

-
- 1) Vgl. z.B. Zander (Gehaltsfestsetzung), S.317; Stöcker/Dirks (Bewertungsverfahren), S.91.
 - 2) Einen guten Einblick in die Problematik geben die Ausführungen Wilkersons, wonach selbst der auf den ersten Blick eindeutige Titel "President" in der amerikanischen Wirtschaftspraxis in wechselnder Bedeutung vorkommt; vgl. Wilkerson (President), S.21 ff.
 - 3) 1. Berechtigung zur Einstellung und Entlassung von Arbeitnehmern, oder
2. Generalvollmacht oder Prokura, oder
3. Gehalt über der Angestelltenversicherungspflichtgrenze und Wahrnehmung von Aufgaben, "die regelmässig wegen ihrer Bedeutung für den Bestand und die Entwicklung des Betriebes nur auf Grund besonderen persönlichen Vertrauens in die besonderen Erfahrungen und Kenntnisse übertragen werden". Nikisch (Betriebsverfassungsrecht), S.64 (Hervorhebungen vom Verf. nicht übernommen).

tariflichem" Mitarbeiter, nachdem die Tarifvereinbarungen die unteren und teilweise schon die mittleren Führungsebenen erfassen.¹⁾

In Anbetracht der Schwächen äusserer Merkmale ist der andere Ansatz zur Bestimmung des Führungskräftebegriffs vorzuziehen, welcher die Unterscheidung zwischen leitenden²⁾ und ausführenden Mitarbeitern funktionell, d.h. nach dem Inhalt der Tätigkeit, trifft. Hierbei ergibt sich aber das Problem, dass praktisch kein Unternehmungsangehöriger ausschliesslich mit reinen Führungs- bzw. Ausführungsaufgaben betraut ist,³⁾ sondern dass sich lediglich mit zunehmender Höhe der Unternehmungshierarchie der Schwerpunkt der Tätigkeiten immer mehr von ausführenden auf führende Funktionen verschiebt. Dabei treten zwischen den einzelnen Tätigkeiten jeweils nur graduelle Unterschiede auf, so dass jeder Grenzziehung zwischen ausführendem und Führungsbereich eine gewisse Willkür anhaften muss.

Am ehesten wird sich noch dort eine Zäsur vorneh-

-
- 1) Vgl. Zander (Gehaltsfestsetzung), S.51 ff.; o.V. (Jumbo-Kapitäne), S.93. - Bei Prigge werden von zwölf Rangstufen für Führungskräfte allein drei dem Tarifbereich zugeordnet; vgl. Prigge (Organisation), S.71. Zur möglichen Verstärkung der Tarifierungstendenzen im Führungsbereich vgl. Fischer (Neugruppierungen), S.161.
 - 2) Auf eine Unterscheidung zwischen "Führung" und "Leitung", die öfters - so z.B. von Scheuplein (Führungskräfte), S.42; Meier (Organisation), S.10; Hoffmann (Organisation), S.23 - vorgenommen wird, soll in dieser Arbeit verzichtet werden; zur Begründung vgl. Gaugler (Instanzenbildung), S.35, Fussn.54; vgl. ausserdem Ulrich (Führungskonzeption), S.298; Fassbender (Führungskräfte), S.18.
 - 3) Nach Perridon, der die drei "Fundamentalfunktionen" Management, Verwaltung und Ausführung unterscheidet, "ist prinzipiell jeder Mitarbeiter ... Träger aller drei Fundamentalfunktionen". Perridon (Subsidiarität), S.138.

men lassen, wo sich "sowohl sachliche als auch personelle Entscheidungs- und Dispositionsbefugnisse"¹⁾ eines Mitarbeiters darin äussern, dass er die Stellung eines formellen Vorgesetzten innehat.²⁾ Dieses Kriterium wird im allgemeinen als entscheidend dafür angesehen, ob jemand als Führungskraft bezeichnet werden kann.³⁾

Wird jedoch der Führungskräftebegriff auf die Vorgesetzten beschränkt, so ist damit eine Gruppe von Unternehmungsangehörigen ausgeschlossen, welche am Erfolg der Führungstätigkeiten ganz wesentlich - wenngleich nur mittelbar - beteiligt ist. Es handelt sich um die Stabsmitarbeiter, die - in ihrer Unterstützungsfunktion für die Linienvorgesetzten weniger durch Entscheidungs- und Dispositionsbefugnisse als durch beratende Tätigkeit aufgrund spezieller fachlicher Qualifikation gekennzeichnet - in der modernen Grossunternehmung einen elementaren Beitrag zur Erfüllung der unternehmerischen Gesamtaufgabe leisten.⁴⁾ Die Stabsangehörigen werden deshalb - losgelöst vom eigentlichen Wortsinne des "Führens" - in der Regel ebenfalls als Führungskräfte bezeichnet.⁵⁾

1) Schönfeld (Führungsausbildung), S.26.

2) Für die Personal- und vor allem die Entgeltpolitik ist die Stellung des Mitarbeiters in der formellen Organisation entscheidend; zur Unterscheidung zwischen formeller und informeller Organisation vgl. z.B. Mayntz (Organisation), S.2.

3) Vgl. Schönfeld (Führungsausbildung), S.25; v. Eckardstein (Laufbahnplanung), S.14; Scheuplein (Führungskräfte), S.39.

4) Zu Begriff und Bedeutung von "Linien-" und "Stabsorganisation" vgl. z.B. Kosiol (Organisation), S.100 ff. und S.131 ff.

5) Vgl. Goossens (Vorgesetzte), S.100; v. Eckardstein (Laufbahnplanung), S.15. - Hier wird das Fehlen eines gemeinsamen Oberbegriffes für Vorgesetzte (Füh-

Wenn der Führungskräftebegriff hier relativ kurz und undifferenziert diskutiert wurde, so ist dies von der besonderen Problemstellung dieser Arbeit her zu erklären. Das Ziel solcher Begriffsbestimmungen besteht nämlich in der Regel darin, den Führungsbereich gewissermassen nach unten abzugrenzen, d.h. festzulegen, welche Mitarbeiter gerade noch bzw. gerade nicht mehr als Führungskräfte anzusprechen sind. Nun wird aber dieser Grenzbereich - man denke etwa an die teilweise umstrittene Stellung der Meister und Vorarbeiter¹⁾ - im Zusammenhang mit der Arbeitsbewertung als relativ unproblematisch angesehen;²⁾ der Schwerpunkt der weiteren Ausführungen liegt also eher bei den mittleren und höheren Führungskräften.

rungskräfte im eigentlichen Sinne) und für Inhaber von Stabspositionen deutlich; vgl. Goossens (Vorgesetzte), S.100.

- 1) Vgl. dazu z.B. Gutenberg (Unternehmensführung), S.23 f.; Hemphill (Job Descriptions), S.61.
- 2) Vgl. Seite 73, Fussnote 1), und Seite 252.

B. Grundlagen der Führungskräfteentlohnung

I. Zur Berücksichtigung des Führungskräfteentgelts in der Wirtschaftstheorie

Die Überlegungen der Lohntheorie bezogen sich lange Zeit auf nur einen Lohnsatz, der - repräsentativ für die Vielzahl der Einzellöhne - das allgemeine Lohnniveau kennzeichnen sollte.¹⁾ Zwar wurde das Bestehen und teilweise auch die Ursachen unterschiedlicher Lohnsätze z.B. schon von Adam Smith erkannt, aber der hohe Abstraktionsgrad der lohntheoretischen Modelle verhinderte in der Regel ihre explizite Erfassung.

In neuerer Zeit werden Prämissen und praktischer Erkenntniswert der herkömmlichen Theorien, insbesondere der lange vorherrschenden Grenzproduktivitätstheorie, zunehmend kritisiert.²⁾ Eine wesentliche Komponente im Zuge der lohntheoretischen Neuorientierung ist die intensivere Erforschung relativer Entgeltsunterschiede. Für die meisten derartigen Untersuchungen ist kennzeichnend, dass auf die Löhne im wörtlichen Sinne Bezug genommen wird und die Gehälter kaum Berücksichtigung finden, somit also die Führungskräfte - von einigen Ausnahmen abgesehen³⁾ - in die Lohnstrukturtheorie nicht

1) Vgl. Dunlop (Task), S.15; eine Übersicht zu den verschiedenen Lohntheorien gibt z.B. Rothschild (Lohntheorie), S.2 ff.

2) Vgl. dazu Rothschild (Dimensionen), S.56 ff.

3) Vgl. Lécaillon/Marchal (Structure), S.71 ff.;

einbezogen werden.¹⁾

Dass sich dennoch in jüngster Zeit einige Autoren bei makroökonomischen Fragestellungen mit den Führungskräften beschäftigen, ist indirekt einer Hauptschwäche der neoklassischen Lohntheorie zu verdanken, nämlich ihrer vorwiegend preistheoretischen Grundlage. Da nach heute vorherrschender Meinung die Annahme rein ökonomischer Lohnbestimmungsfaktoren den Eigenheiten des Arbeitsmarktes nicht gerecht wird, ist für viele neuere Modelle die Einbeziehung nicht-ökonomischer Einflüsse charakteristisch.²⁾ Typisch für diese Richtung sind einige soziologisch orientierte französische Autoren, "welche die Verhaltensweisen grosser sozialer Interessengruppen ... im Kampf um Einkommen und Einkommensanteile in der modernen, dirigistischen Wirtschaft untersuchen".³⁾

Die Hauptvertreter dieser Schule, Marchal und Lécaillon, analysieren dabei auch den Status der Führungskräfte.⁴⁾ Sie stellen fest, dass die Führungskräfte zum

Fogarty (Portrait), S.1 ff. Bezeichnenderweise wählt Fogarty nicht die Bezeichnung "wage structure", sondern "pay structure".

- 1) Zum Begriff der Lohnstruktur vgl. Lampert (Lohnstruktur), S.4 ff.; ausführliche Literaturangaben zu Lohnstrukturuntersuchungen finden sich bei Lampert (Bestimmungsgründe), S.380 ff. - Vgl. in diesem Zusammenhang auch die Konzentration der Forschung auf Probleme des "collective bargaining" bei Reynolds (Impact), S.194 ff.; Crossley (Bargaining), S.161 ff.; Dooty (Impact), S.222 ff.
- 2) Vgl. Rothschild (Dimensionen), S.56 ff. und S.70 ff.
- 3) Rothschild (Dimensionen), S.72.
- 4) Vgl. im folgenden Lécaillon/Marchal (Structure), S.84; sowie insbesondere Marchal/Lécaillon (Income), S.166 ff.; Marchal/Lécaillon (Répartition), S.619 ff. - Der von Marchal und Lécaillon verwendete Begriff "Cadres" deckt sich nicht genau mit dem hier verwen-

grossen Teil unternehmerische Aufgaben wahrnehmen - womit unter anderem die Gewinnbeteiligung der Führungskräfte zu erklären ist -, ordnen sie aber als "sellers of labor" den Lohnempfängern zu. Marchal und Lécaillon bejahen dann jedoch die Frage, ob den Führungskräfteeinkommen nun innerhalb der Löhne eine Sonderstellung zukommt und ob dadurch die Führungskräfte bei lohn- und verteilungstheoretischen Betrachtungen als eigene Gruppe erfasst werden müssen. Zur Begründung verweisen sie auf die besondere Effizienz der von den Führungskräften angebotenen Arbeit, welche - in Analogie zu Böhm-Bawerks Vorstellung von den Produktionsumwegen - durch die zeitraubende Ausbildung der Führungskräfte erklärt wird. Bezüglich des Einkommens findet die Sonderstellung der Führungskräfte in folgenden Charakteristika ihren Niederschlag:

- Monatliche Gehaltszahlung;
- Eventuelle Beteiligung am Unternehmungsgewinn;
- Geheimhaltung der Einkommenshöhe;
- Beträchtlich höheres Durchschnittseinkommen als die anderen Lohnempfänger;
- Grössere Spannweite und Streuung der Einkommen;
- Durchschnittseinkommensentwicklung im Zeitablauf unabhängig von Änderungen im Durchschnittseinkommen der anderen Lohnempfänger.

Neben diesen ökonomischen machen auch soziale Aspekte, wie Lebensstil und Herkunft, die Führungskräfte zu einer eigenen Gruppe. Und obwohl sie theore-

deten Führungskräftebegriff. Eine grobe Annäherung wäre vielleicht "middle management", weil die unterste Führungsebene und die Unternehmungsspitze nicht zu den "Cadres" gehören, vgl. Marchal/Lécaillon (Income), S.166 f. und S.170.

tisch "offen" ist, verhindern wirtschaftliche wie soziale Faktoren, dass Angehörige der Arbeiter- und unteren Angestelltenschicht in grösserem Umfang in die Führungsgruppe aufsteigen und dadurch ihre Homogenität abbauen.¹⁾

Marchals und Lécaillons Untersuchungen beziehen sich auf die Stellung aller Führungskräfte als Gruppe in der Gesamtwirtschaft. Zur mikroökonomischen Analyse des Führungskräfteentgelts hat Roberts einen Beitrag geleistet.²⁾ Er versucht, der besonderen Rolle der Führungskräfte dadurch gerecht zu werden, dass er seinem Modell Schumpeters Vorstellung vom Pionierunternehmer zugrunde legt, aber mit Hilfe der Grenzproduktivitätsanalyse auch ihren Arbeitnehmerstatus berücksichtigt. Denn einerseits bewirkt die Trennung von Eigentum und Management, dass die "Durchsetzung neuartiger Kombinationen" Aufgabe der Führungskräfte ist; andererseits sind diese mit der Unternehmung nicht so eng verbunden wie der klassische Unternehmertyp.

Das Grenzprodukt einer Führungskraft, welches zugleich die Obergrenze für ihr Entgelt darstellt, definiert Roberts als

"the excess of the firm's total profit under his direction over what it would be under the direction of the best alternative executive

-
- 1) Anderer Ansicht ist Mechler (Klasse), S.38 f. Die Untersuchungen der französischen Autoren beziehen sich allerdings auf die Gegebenheiten ihres Landes; sie nehmen jedoch an, dass ihren Aussagen die Tendenz zur Allgemeingültigkeit innewohnt; vgl. Marchal/Lécaillon (Income), S.181 f.
 - 2) Vgl. im folgenden D.R. Roberts (Theory), S.288 ff. Roberts beschäftigt sich in seiner Studie allerdings nur mit einer kleinen Gruppe hoher Führungskräfte ("corporate officers and directors").

plus the amount which would have to be paid in order to secure the latter's services".¹⁾

Für ein Zusammenfallen der oberen mit der unteren Grenze ("the sum which he could command in his next best employment")²⁾ und damit eine eindeutige Lösung müssen zwei Bedingungen erfüllt sein:

- "(1) competition on both sides of the executive market, and
- (2) a continuum of alternative jobs open to the executive and of executives available to the firm".³⁾

Diese Bedingungen liegen offensichtlich in der Realität auch nicht annähernd vor, und Roberts kommt aufgrund empirischer Daten zu dem Schluss, dass die "range of indeterminacy" im allgemeinen sehr weit ist.⁴⁾

Trotz der soeben beschriebenen Ansätze lässt sich zusammenfassend feststellen, dass die Führungskräfte-entlohnung im Rahmen der Wirtschaftstheorie noch wenig Beachtung gefunden hat. Nach wie vor dominiert das Denken in den grossen, traditionellen Kategorien Lohn und Profit. In dieser Konzeption kann die personelle Differenzierung der Unternehmerfunktion, welche aus der durch die zunehmende Grösse der Unternehmungen bedingten Trennung von Eigentum und Management resultiert, nicht zum Ausdruck kommen. Selbst wenn man in Rechnung

1) D.R. Roberts (Theory), S.290.

2) D.R. Roberts (Theory), S.291; vgl. auch die ähnliche Konstruktion bei Hicks (Theory), S.28 f.

3) D.R. Roberts (Theory), S.291.

4) Vgl. D.R. Roberts (Theory), S.291; vgl. auch Bowman (Job Evaluation), S.3: "The contribution of wage economics to executive salary determination in the form of marginal analysis is only as an explanation of tendencies."

stellt, dass zwischen den realen Entwicklungen des Wirtschaftslebens und ihrer theoretischen Analyse notwendigerweise eine zeitliche Verzögerung besteht, ist es dennoch erstaunlich, wie sehr die Modelle noch von den Gegebenheiten des 19. Jahrhunderts geprägt sind und in welchem geringen Ausmass die Gruppe der Führungskräfte in die Lohn- und Verteilungstheorie Eingang gefunden hat.¹⁾ Ihr Vorhandensein wird zwar erkannt, aber nicht explizit berücksichtigt, entweder aus Gründen der Modellvereinfachung oder weil die Besonderheiten des Führungskräfteentgelts grundsätzlich nicht für ausreichend gehalten werden, um eine eigenständige Behandlung zu rechtfertigen.²⁾

Ansichts der wachsenden ökonomischen und - insbesondere der soziologischen - Bedeutung der Führungskräfte verlieren diese Begründungen heutzutage an Stichhaltigkeit. So nimmt z.B. Mechler an, dass die herkömmlichen "Klassen", wie Unternehmer, Lohnarbeiter und Grundeigentümer, ihre spezifischen Klassenmerkmale mehr und mehr verlieren werden, letztere sich aber bei den Führungskräften noch stärker herausbilden werden und der Klasse der Führungskräfte in Zukunft immer grössere Bedeutung zukommen wird.³⁾

In diesem Zusammenhang ist auch auf die gegenwärtige Diskussion um eine Reform der betrieblichen Mitbestimmung in Deutschland hinzuweisen. Einige Vorschlä-

1) Vgl. Marchal/Lécaillon (Income), S.167; Marchal (Theory), S.164; D.R. Roberts (Theory), S.270.

2) Vgl. z.B. Rothschild (Lohntheorie), S.141; Marchal (Theory), S.165. Bei anderen Fragestellungen der Wirtschaftstheorie wird "the separation of ownership and control in large, widely owned corporations" durchaus berücksichtigt; vgl. z.B. Baldwin (Motives), S.238 ff. und die dort angegebene Literatur.

3) Vgl. Mechler (Klasse), S.11, S.36 und S.136 ff.

ge zielen darauf ab, die Führungskräfte als "dritten Stand" neben Kapital und (ausführender) Arbeit zu etablieren, d.h. ihnen einen Platz im Kontrollorgan von Grossunternehmungen einzuräumen.¹⁾ In manchen Unternehmungen existieren heute schon inoffizielle Sprecherausschüsse der Führungskräfte, wobei ein wesentlicher Grund für die Organisierung in Entlohnungsproblemen zu suchen ist.²⁾

Derartige Tendenzen können bei theoretischen Untersuchungen, welche einen Anspruch auf praktische Relevanz erheben wollen, auf die Dauer wohl nicht vernachlässigt werden.

II. Die Erklärung der relativen Höhe der Führungskräfteeinkommen

Abseits der grossen lohntheoretischen Diskussionen ist in den USA eine Spezialliteratur entstanden, welche die Struktur der Führungskräfteentgelte zum Gegenstand hat (also nicht ihre absolute Höhe). Die Untersuchungen beziehen sich sowohl auf zwischenbetrieb-

-
- 1) Von den zahlreichen Diskussionsbeiträgen zu diesem Thema seien hier nur erwähnt: o.V. (Führungskräfte), S.38 ff.; o.V. (Stellung), S.23; o.V. (Rechtsposition), S.17; o.V. (Gewerkschaften), S.58; Schleyer (Standort), S.379; sowie die "Diskussion zum Thema: Leitende Angestellte", in: Der Arbeitgeber, 22-Jg. (1970), Nr.9, S.394 ff.
 - 2) Vgl. o.V. (Führungskräfte), S.41. Zur Benachteiligung der Führungskräfte im Vergleich zur Einkommensentwicklung im ausführenden Bereich vgl. allgemein Friedrichs (Personalpolitik), S.135; Prigge (Rangstufen), S.39; o.V. (Sozial deklassiert?), S.78.

liche Unterschiede im Einkommen der Führungskräfte ("external structure") als auch auf die innerbetriebliche Entgeltsdifferenzierung ("internal structure").¹⁾ Sie sind den erwähnten Lohnstrukturuntersuchungen vergleichbar, ohne dass in der Regel auf diese Bezug genommen, d.h. ohne dass ein Versuch zur Integration unternommen wird.

1. Zwischenbetriebliche Entgeltsrelationen (Externe Struktur)

Schon lange bemüht man sich, Wesen und Bestimmungsfaktoren zwischenbetrieblicher Unterschiede in den Bezügen von Führungskräften zu erkennen, deren Positionen im Prinzip als gleichwertig anzusehen sind.²⁾ Kennzeichnend für derartige Untersuchungen ist das empirisch-induktive Vorgehen.³⁾

Das empirische Material der meisten Arbeiten betrifft nur wenige - und zwar die höchstbezahlten - Führungskräfte der Unternehmungen, weil für diesen Kreis zuverlässige und leicht zugängliche Quellen vorhanden sind.⁴⁾ Neben den praktischen sind auch grundsätzliche

-
- 1) Die Begriffe stammen von Dunlop (Task), S.15, der gewissermassen nach der Blickrichtung der Entscheidungsträger in der Unternehmung zwischen interner und externer Struktur unterscheidet.
 - 2) Vgl. z.B. Taussig/Barker (Corporations), S.1 ff.
 - 3) Zur induktiven Methode in der Betriebswirtschaftslehre sowie zum Verhältnis zwischen Induktion und Deduktion vgl. z.B. Schreiber (Erkenntniswert), S.59 ff.
 - 4) Das sind insbesondere die Veröffentlichungen der SEC, der AMA, des NICB, der Dartnell Corporation, und von McKinsey & Co. sowie anderen Unternehmens-

Erwägungen massgebend: Es sei ausreichend, das Entgelt der Führungsspitze zu untersuchen, da es Obergrenze ("ceiling") und Richtschnur für die Entlohnung der übrigen Positionen darstelle und somit für das Niveau der Führungskräfteentlohnung in einer Unternehmung repräsentativ sei.¹⁾

Als wichtigste Determinante zwischenbetrieblicher Entgeltsunterschiede wird die Betriebsgrösse angesehen.²⁾ Die positive Korrelation zwischen Betriebsgrösse und Vergütung der Führungskräfte lässt sich damit erklären, dass mit zunehmender Betriebsgrösse die Komplexität der Entscheidungssituationen und die Tragweite der Entscheidungen wachsen und dass die entsprechende Erhöhung von Schwierigkeitsgrad und Verantwortung der Führungspositionen finanziell abgegolten werden muss.

Ein weiterer Bestimmungsfaktor der externen Struktur - er ist im Gegensatz zur Betriebsgrösse qualitativer Natur - liegt für die Mehrzahl der Autoren in der Branchenzugehörigkeit einer Unternehmung.³⁾ Nach A. Pat-

beratern; vgl. z.B. D.R. Roberts (Compensation), S.4; Rosow (Compensation), S.55; Fox (Relationships), S.10; A. Patton (Trends), S.144.

- 1) Vgl. Lewellen (Compensation), S.6; D.R. Roberts (Compensation), S.4. - Eine der wenigen Arbeiten, deren Autor eigene Erhebungen durchführte, ist die von Baker (Payments), S.170 ff.
- 2) Vgl. D.R. Roberts (Theory), S.277 f.; A. Patton (Motivation), S.44; Rosow (Compensation), S.56. - Massstab für die Betriebsgrösse ist dabei relativ einheitlich das Umsatzvolumen. Zur Problematik der Messung der Betriebsgrösse durch den Umsatz und andere Kriterien, wie Zahl der Beschäftigten, Eigenkapital und Bilanzsumme, vgl. D.R. Roberts (Compensation), S.51; Blackett (Compensation), S.12 f.
- 3) Vgl. A. Patton (Executive), S.67 ff.; Rosow (Compensation), S.57 ff.; o.V. (Company), S.53. Anderer Ansicht ist nur D.R. Roberts (Theory), S.273 f.

ton bedingt die jeweilige Stellung der Unternehmung am Markt und der einzelnen Führungskraft innerhalb der Unternehmung je nach Branche unterschiedliche Anforderungen und damit unterschiedliche Entlohnung. Seine Aussagen lassen sich zu folgender Typologie zusammenfassen:¹⁾

- Unternehmungen in Branchen mit niedrigem Gehaltsniveau (z.B. Banken, Versicherungen, Luftfahrt- und Energieversorgungsunternehmen):
 1. Marktstellung: monopolartig mit staatlicher Einflussnahme auf Preis- und Gewinngestaltung.
 2. Personalpolitik: Prinzip der "promotion from within" und hohe Sicherheit des Arbeitsplatzes.
 3. Entscheidungsprozess: im Zeitablauf relativ wenige, "grosse" Entscheidungen; zentrale Kollektiventscheidungen mit relativ beschränkter Anzahl von Alternativen.
- Unternehmungen in Branchen mit hohem Gehaltsniveau (z.B. Chemie-, Einzelhandels- und Fahrzeugbauunternehmen):
 1. Marktstellung: starker Konkurrenzdruck.
 2. Personalpolitik: Prinzip "Der beste Mann für jeden Platz" (d.h. auch externe Personalbeschaffung).

1) Vgl. A. Patton (Executive), S.67 ff.

3. Entscheidungsprozess: im Zeitablauf relativ viele Entscheidungen; Individualentscheidungen mit relativ vielen Alternativen auf allen Ebenen.

Während über den Einfluss von Betriebsgrösse und Branchenzugehörigkeit eine gewisse Einigkeit besteht, werden der Gewinn und andere Indikatoren des Erfolgs einer Unternehmung (z.B. Wachstum) als weitere mögliche (quantitative) Strukturdeterminanten unterschiedlich beurteilt. Die Skala reicht von der Annahme direkter Proportionalität zwischen Gewinn und Führungskräftevergütung¹⁾ über eine eher indifferente Haltung²⁾ bis zur Ablehnung einer signifikanten Verbindung zwischen den beiden Grössen.³⁾

An sich erscheint die Annahme logisch, dass sich der Erfolg einer Unternehmung in den Bezügen ihrer Führungskräfte niederschlägt; die empirischen Daten liefern jedoch keine eindeutige Bestätigung dieser Hypothese.⁴⁾ Eine mögliche Erklärung mag z.B. in der Tatsache liegen, dass sich Unternehmungen in ungünstiger Erfolgssituation oft von einem Teil ihrer Führungskräfte trennen und "bring in successors at higher salaries to induce them to accept the risks involved in attemp-

1) So Patton in seinen frühen Veröffentlichungen, vgl. z.B. A. Patton (Practices), S.64.

2) Vgl. McGuire/Chiu/Elbing (Incomes), S.760: "The tests employed do not completely rule out the possibility of a valid relationship between profits and executive incomes."

3) Vgl. D.R. Roberts (Theory), S.271.

4) Das gilt nicht nur für den absoluten Gewinn, sondern auch für andere Masstäbe wie Rentabilität und Gewinn- und Rentabilitätsveränderungen im Zeitablauf; vgl. D.R. Roberts (Compensation), S.67 f. und S.78; o.V. (Salary), S.44 f.; A. Patton (Trends), S.150.

ting to reverse a downward trend".¹⁾ Somit bleibt festzuhalten, dass ein gewisser Einfluss der Erfolgslage auf die Führungskräfteentlohnung nicht ganz auszuschliessen, aber keinesfalls so stark ist, wie man annehmen könnte, und deutlich hinter dem Einfluss von Unternehmensgrösse und Branchenzugehörigkeit zurückbleibt.

Weitere Faktoren, die besonders für die Entgeltsstruktur bei ausführenden Tätigkeiten bedeutsam sind (z.B. regionale und durch unterschiedliche Gemeindegrössen bedingte Differenzen), sind im Führungsbereich kaum relevant.²⁾

Zur Methodik bei der Analyse externer Entgeltsrelationen ist abschliessend noch eine grundsätzliche Bemerkung notwendig. Die Untersuchungen gehen von jeweils "vergleichbaren" Positionen aus,³⁾ wegen der unterschiedlichen Qualifikationen und Leistungen der Führungskräfte sowie der in jeder Unternehmung unterschiedlichen Aufgabenstrukturierung kann diese Prämisse aber niemals vollkommen erfüllt sein. Einer Einbeziehung dieser Unterschiede als weitere Strukturdeterminante steht entgegen, dass ihre quantitative Erfassung mit den gegenwärtig verfügbaren Untersuchungsmethoden nicht mög-

1) D.R. Roberts (Compensation), S.85; vgl. auch o.V. (Salary), S.45.

2) Vgl. D.R. Roberts (Compensation), S.85 ff.; Rosow (Compensation), S.61 f.

3) Mit der Bezugnahme auf gleichartige Positionen soll erreicht werden, dass Angebot und Nachfrage, welche die Hauptursache für Entgeltsdifferenzen bei verschiedenartigen Positionen sind, nicht berücksichtigt werden müssen, sondern dass nur die Faktoren zu untersuchen sind, die Abweichungen vom (für gleichartige Positionen theoretisch einheitlichen) Marktpreis verursachen. Die Entgeltsdifferenzierung für verschiedenartige Positionen wird im folgenden Abschnitt behandelt.

lich ist.¹⁾ Somit können die genannten Einflussgrößen nur allgemeine Tendenzen aufzeigen, genau fixieren können sie die externe Struktur nicht.

2. Innerbetriebliche Entgeltsrelationen (Interne Struktur)

Während sich die bisherigen Ausführungen auf die Entgeltsrelationen zwischen gleichartigen Positionen in verschiedenen Unternehmungen bezogen, sollen nun die Beziehungen zwischen den verschiedenen Positionen in einer Unternehmung untersucht werden.

Das Bestehen betriebsinterner Entgeltsunterschiede ist letztlich auf die Arbeitsteilung zurückzuführen,²⁾ im besonderen Fall der Führungskräfte auf das unterschiedliche Ausmass der Beteiligung an der Managementfunktion. Hiermit ist auch schon ein wichtiger Bestimmungsfaktor der internen Struktur genannt; Towl nennt ihn das "concept of management teamwork".³⁾ Trotz der in der Realität gegebenen Vielfalt lassen sich in diesem Zusammenhang zwei Grundtypen von Strukturen unterscheiden: die steile und die flache Entgeltspyramide (siehe Tab.1). Die steile Pyramide ist die ältere - "it is patterned after the entrepreneur-worker rela-

-
- 1) Einen Ansatz zur Lösung des Problems bietet möglicherweise eine "überbetriebliche" Arbeitsbewertung, wie sie von Otis und - in anderem Zusammenhang - von Kyle durchgeführt wurde; vgl. dazu Seite 28 und Seite 221.
 - 2) Vgl. Hildebrand (Influences), S.266: "The structure is merely a synonym for the division of labor internal to the enterprise."
 - 3) Towl (Patterns), S.30.

Steile Entgeltspyramide:

	Salary (₡)	Per cent to president's
President	129.000	100
Sales vice president	23.500	18
Manufacturing vice president	19.500	15
Treasurer	17.500	13,5
Chief engineer	12.250	9,5

Flache Entgeltspyramide:

	Salary (₡)	Per cent to chairman's
Chairman	155.000	100
President	140.000	90
Executive vice president	120.000	77
Executive vice president	115.000	75
Vice president	95.000	61
Vice president	90.000	58

Tab.1: Beispiele für interne Entgeltsstrukturen¹⁾

tionship of earlier days"²⁾ - und kennzeichnet Organisationen, in denen Entscheidungsbefugnisse und Verantwortung nur in geringem Masse delegiert sind. In einer flachen Pyramide kommt dagegen häufig zum Ausdruck, dass der Personenkreis, der an wichtigen Entscheidungen beteiligt wird, relativ gross ist.

Der Unterscheidung zwischen steiler und flacher Entgeltspyramide liegt die Vorstellung zugrunde, die interne Struktur werde - von der Unternehmungsspitze

1) Quelle: A. Patton (Motivation), S.71 f.; vgl. auch die ähnliche, etwas differenziertere Typologie bei Towl (Patterns), S.29.

2) A. Patton (Motivation), S.71.

her - durch die Art der Aufteilung der Gesamtverantwortung bestimmt ("top-down approach"). In einem Modell Simons hingegen wird die Struktur sozusagen von unten her aufgebaut ("bottom-up approach").¹⁾ Nach Simon werden die Gehälter an der Basis der Führungshierarchie - "where new employees are hired from outside the organization"²⁾ - durch Angebot und Nachfrage determiniert. Für das Entgelt der übrigen Führungskräfte seien aber keine ökonomischen, sondern soziale Bestimmungsfaktoren massgebend. So nimmt Simon an, es bestehe eine soziale Norm für die "Steilheit" von Organisationshierarchien - diese Steilheit kommt in den Kontrollspannen zum Ausdruck³⁾ -, und es existiere weiterhin eine soziale Norm für die Relation zwischen dem Entgelt einer Führungskraft und dem Entgelt der dieser Führungskraft unmittelbar unterstellten Mitarbeiter. Mit diesen drei Faktoren, dem ökonomischen auf der untersten Führungsebene und den beiden sozialen für den übrigen Führungsbereich, ist für Simon der Mechanismus gegeben, nach dem sich die interne Entgeltsstruktur aufbaut.⁴⁾

1) Vgl. im folgenden Simon (Compensation), S.32 ff.

2) Simon (Compensation), S.34 f.

3) Zum Begriff der Kontrollspanne sowie ihrer Bedeutung bei der Führungskräfteentlohnung vgl. Thorelli (Span), S.269 ff. Er verwendet jedoch nicht die normale Kontrollspanne, sondern die "salary span of control" (= Summe der Gehälter aller einer Führungskraft direkt unterstellten Mitarbeiter), um nicht nur die Zahl, sondern auch die "Qualität" der Unterstellten zu berücksichtigen.

4) Simon kommt dabei zu der Formel $C = Ab^{L-1}$, wobei C das Gehalt der höchsten Führungskraft und A das Gehalt der Führungskräfte auf der untersten Ebene darstellt, jede Führungskraft das b-fache des Gehalts der ihr unterstellten Mitarbeiter verdient und mit L die Zahl der Führungsebenen bezeichnet wird; vgl. Simon (Compensation), S.33.

Auch Belcher betont, dass sich der Einfluss von Angebot und Nachfrage auf die interne Entgeltsstruktur auf die unterste Ebene der Hierarchie beschränkt.¹⁾ Die Ursache für diese Erscheinung liegt in der schon erwähnten Unvollkommenheit des Marktes für Führungskräfte.²⁾ Denn nachdem Hildebrand bereits für den ausführenden Bereich feststellt, dass durch den Arbeitsmarkt keine exakte interne Strukturierung der Entgelte gegeben ist,³⁾ muss dies um so mehr für den Führungsbereich zutreffen, wo die Heterogenität der Tätigkeiten noch höher und die Transparenz des Marktes noch geringer ist ("Tabu der Gehälter").

Somit müsste besonders für die Führungskräfteentlohnung gelten, was die Entwicklung der allgemeinen Lohntheorie in neuerer Zeit kennzeichnet: die Ablösung des "market approach" durch einen "social or institutional approach".⁴⁾ Als institutionell werden die Einflüsse auf die Lohnstruktur bezeichnet, die von Staat (Arbeitsgesetzgebung), Gewerkschaften und Unternehmerverbänden (Tarifvereinbarungen) sowie von den Unternehmen selbst (Grundsätze und Durchführung der betrieblichen Entgeltspolitik) ausgehen. Die Einwirkungsmög-

-
- 1) Vgl. Belcher (Theory), S.105: "The labor supply problems are solved in large part because recruits enter at the bottom of the hierarchy and are moved up to positions structured in terms of qualifications. The crucial market situations involve promotion and transfer rather than recruiting." Vgl. auch Livernash (Structure), S.144.
 - 2) Vgl. Seite 14.
 - 3) "Usually the external market provides no single uniform price for each type of labor desired, hence no objective system of prices that the employer can adopt for internal use. The internal system is simply not given." Hildebrand (Influences), S.262.
 - 4) Vgl. Hugh-Jones (Vorwort), S.VIII f.; vgl. auch Seite 11.

lichkeiten des Staates und der Tarifpartner sind augenblicklich und in der Regel auf den ausführenden Bereich beschränkt,¹⁾ für die Strukturierung der Führungskräfteentgelte ist also von den institutionellen Faktoren im wesentlichen die Entgeltpolitik der Unternehmung von Bedeutung.

Soziale Faktoren sind z.B. die von Simon erwähnten Normen sowie das traditionelle Prestige mancher Tätigkeiten.²⁾ In diesem Zusammenhang ist auch - bezieht man den Zeitaspekt in die Betrachtung ein - auf das Beharrungsvermögen einer einmal bestehenden Entgeltsstruktur hinzuweisen. So ist bei Versuchen zur Änderung der Struktur von einigen Mitarbeitern auch dann Widerstand zu erwarten, wenn es nur darum geht, offensichtliche - aber historisch gewachsene - Ungerechtigkeiten zu beseitigen. Auf dieses Problem wird später noch näher eingegangen.³⁾

Die bisherigen Ausführungen dürfen jedoch nicht dahingehend interpretiert werden, dass die ökonomischen Kräfte Angebot und Nachfrage im mittleren und im oberen Führungsbereich völlig zu vernachlässigen seien. Sie bilden vielmehr den - allerdings recht weiten - Rahmen, innerhalb dessen sich - unter Berücksichtigung der sozialen Faktoren - die Entgeltsentscheidungen der Unternehmung vollziehen. Dieser Rahmen entspricht den erwähnten Unbestimmtheitszonen der Führungskräfteentgelte,⁴⁾ welche im übrigen nicht für alle Führungspositionen gleich

1) Wir wollen hier vernachlässigen, dass nach dem von uns verwandten Führungskräftebegriff ein Teil der Führungskräfte - zumindest in Deutschland - von den Tarifvereinbarungen erfasst wird.

2) Vgl. Belcher (Theory), S.104.

3) Vgl. Seite 98 ff.

4) Vgl. Seite 14.

weit sind; relativ enger als im mittleren Führungsbe-
reich sind sie auf den unteren Ebenen, weil hier die
Arbeitsplätze in verschiedenen Unternehmungen einen
vergleichsweise hohen Grad an Einheitlichkeit aufwei-
sen, d.h. recht homogener Natur sind, zudem institu-
tionelle Einflüsse (Tarifvereinbarungen) wirksam wer-
den und die Markttransparenz hoch ist; letzteres gilt
- zumindest in den USA - auch für die höchsten Füh-
rungspositionen.¹⁾

Auf eine Verschiebung der Unbestimmtheitszone
einer Führungsposition infolge Angebots- und/oder Nach-
frageänderungen muss die Unternehmung - falls das bis-
herige Entgelt unterhalb der neuen Unbestimmtheitszone
liegt - mit einer entsprechenden Entgeltskorrektur rea-
gieren, wenn sie die betreffende Führungskraft nicht
verlieren will.

Meist betreffen derartige Marktveränderungen nicht
nur eine einzelne Führungsposition, vielmehr werden in
der Regel noch andere, ähnliche Positionen vorhanden
sein, die von der Marktbewegung ebenfalls erfasst wer-
den. Die gegenseitige Abhängigkeit der Entgelte ist al-
so verschieden stark;²⁾ Dunlop bezeichnet Arbeitsplätze
mit hoher Entgeltsinterdependenz als "job clusters".³⁾

-
- 1) In Deutschland lässt sich nur das Durchschnittsein-
kommen der Vorstandsmitglieder von Aktiengesellschaft-
ten in Erfahrung bringen - vgl. z.B. Kruk (Gesell-
schaften), S.15 -, in den USA werden dagegen die Be-
züge jedes einzelnen Mitglieds der Unternehmungsspit-
ze publiziert; vgl. dazu Fussnote 4) auf Seite 17.
 - 2) Vgl. Ross (Structure), S.173: "While all wages are
related ..., some are more related than others."
 - 3) "A job cluster is defined as a stable group of job
classifications or work assignments within a firm
(wage determining unit) which are so linked together
by (a) technology, (b) the administrative organiza-
tion of the production process including policies of

Für den Führungsbereich hat Otis solche job clusters empirisch nachgewiesen, indem er neben anderen auch leitende Positionen in mehreren Unternehmungen nach einem einheitlichen Arbeitsbewertungssystem bewertete und dabei feststellte, dass Positionen mit gleichem Schwierigkeitsgrad je nach funktionaler Zuständigkeit (Produktion, Vertrieb usw.) unterschiedlich entlohnt werden.¹⁾ Die interne Entgeltsstruktur ist somit gemäss der inneren, insbesondere funktionalen Gliederung der Unternehmung aus mehreren Teilstrukturen zusammengesetzt - eine Erscheinung, die im weiteren Verlauf unserer Untersuchung noch von Bedeutung sein wird.²⁾

transfer and promotion, or (c) by social custom that they have common wage making characteristics." Dunlop (Task), S.16.

1) Vgl. Otis (Relationship), S.19 ff.

2) Vgl. Seite 229 f.

C. Die Entgeltspolitik bei Führungskräften

I. Stellung und Ziele der Entgeltspolitik

Ein wesentlicher Teil der Unternehmungspolitik¹⁾ ist die Personalpolitik; für Mellerowicz steht sie gleichberechtigt neben Produktions-, Absatz- und Finanzpolitik, Sandig hält sie sogar für den wichtigsten (und schwierigsten) Teilbereich der Unternehmungspolitik.²⁾ Auch in der Praxis ist die Personalpolitik in neuerer Zeit zunehmend "in den Brennpunkt des Interesses der Unternehmenspolitik gerückt",³⁾ nachdem ihre zentrale Bedeutung relativ lange nicht erkannt worden war.

Unter Personalpolitik versteht man "die Summe der Prinzipien und Massnahmen ..., welche die gegenseitigen Beziehungen zwischen der Betriebsleitung und der Belegschaft sowie die Beziehungen des einzelnen zu seiner Arbeit bestimmen".⁴⁾

-
- 1) Zur Unternehmungspolitik vgl. im einzelnen Mellerowicz (Unternehmenspolitik I), S.82 ff.; Sandig (Betriebswirtschaftspolitik), S.6 ff.
 - 2) Vgl. Mellerowicz (Unternehmenspolitik II), S.280; Sandig (Betriebswirtschaftspolitik), S.151.
 - 3) Häusler (Personalpolitik), S.25; vgl. dazu auch Simpfendörfer (Methoden), S.135 ff.; Jacob (Marginalien), S.1.
 - 4) Potthoff (Personalwesen), S.88. Bei dieser Definition könnte der Eindruck entstehen, als seien "Sub-

Für die Vielzahl der unter dem Begriff Personalpolitik zu subsumierenden Massnahmen hat sich noch kein allgemeingültiges Ordnungsschema herausgebildet.¹⁾ Diese Diskussion soll hier nicht weitergeführt werden, nachdem den vorliegenden Systematisierungsversuchen bei allen sonstigen Verschiedenheiten eines gemeinsam ist: Die Lohnpolitik wird als relativ klar abgrenzbares, eigenständiges personalpolitisches Instrument angesehen.²⁾ Es umfasst "alle Massnahmen ..., die die Gestaltung der absoluten und relativen Lohnhöhe, die Lohnsätze, die Lohnform und den Auszahlungsmodus des Lohnes zum Gegenstand haben, sowie sonstige Zahlungen, die Entgelt für Leistungen darstellen Die verschiedenen Formen der Beteiligung sind als Lohnformen im weiteren Sinne anzusehen."³⁾ Anstatt Lohnpolitik soll im weiteren der umfassendere Begriff Entgeltspolitik verwandt werden, um neben den Lohnempfängern auch die Gehaltsempfänger (und damit die Führungskräfte) einzuschliessen.

jekte" (Geschäftsleitung) und "Objekte" (Belegschaft) der Personalpolitik zwei grundsätzlich verschiedene Gruppen. Die Trennung ist jedoch nicht institutionell, sondern funktionell zu verstehen, d.h. ein Teil der Führungskräfte hat eine Doppelstellung als "Subjekt" und als "Objekt" der Personalpolitik inne.

- 1) Vgl. dazu insbesondere Nieschlag (Problem), S.200 f.
- 2) Vgl. Nieschlag (Problem), S.201 f.; Potthoff (Personalwesen), S.92 f.; Staudacher (Informationspolitik), S.44 ff.
- 3) Nieschlag (Problem), S.204. Zum Begriff der Lohnform sowie der absoluten und der relativen Lohnhöhe vgl. Kosiol (Entlohnung), S.43 f. und S.19 f. - Wie aus obiger Definition hervorgeht, werden unter der Entgeltspolitik nur die Massnahmen zur Gewährung monetärer Anreize subsumiert, die nicht-monetären Anreize (z.B. Vergabe von Titeln) werden in diesem Zusammenhang nicht berücksichtigt.

Entgeltspolitisches Handeln ist an den entgeltpolitischen Zielen ausgerichtet, welche sich über eine Mittel-Zweck-Hierarchie aus den Oberzielen der Unternehmung ableiten lassen.¹⁾ Die planmässige Erstellung und Verwertung von Leistungen kann als das "Sachziel" der Unternehmung bezeichnet werden.²⁾ Die Aufgabe der - der Entgeltspolitik übergeordneten - Personalpolitik ist demzufolge "die Sicherung der Leistungsbereitschaft und -fähigkeit des Betriebes, soweit diese von der Belegschaft abhängig sind".³⁾ Dieses Sachziel der Personalpolitik hat vier Dimensionen: Gewinnung, Erhaltung, Steigerung und Freigabe der menschlichen Arbeitsleistung.⁴⁾

Daneben hat die Personalpolitik auch ein "Formalziel" zu beachten. Zwar hat man inzwischen erkannt, dass die Gewinnmaximierungshypothese der Realität nicht entspricht, aber die Gewinnerzielung allgemein, d.h. nicht die Erzielung eines maximalen, sondern etwa eines "angemessenen" Mindestgewinns, dürfte doch für die Mehrzahl der Unternehmungen ein primäres Formalziel darstellen.⁵⁾ Demnach sind personalpolitische Massnahmen nach

1) Vgl. dazu Heinen (Zielsystem), S.102 ff.

2) Vgl. Kosiol (Erkenntnisgegenstand), S.130.

3) Mellerowicz (Unternehmenspolitik II), S.297.

4) Vgl. Nieschlag (Problem), S.198 f. - In der amerikanischen Terminologie lauten die Zieldimensionen: "attract, retain, and motivate (employees)" oder, auf eine noch einprägsamere Formel gebracht: "get, keep and keep going". Die Freigabe der menschlichen Arbeitsleistung wird nicht als eigenständige Zielsetzung betrachtet. Vgl. J.H. Taylor (Administration), S.160 und S.162; Smyth (Incentives), S.4 f.; Trader (Guideposts), S.2 f.

5) Auf die umfangreiche Diskussion über mögliche Ziele bzw. Zielsysteme der Unternehmung kann hier nicht eingegangen werden; vgl. dazu z.B. Heinen (Zielsystem), S.28 ff. und S.60 ff., sowie die dort angegebene Literatur.

ihrer Wirkung auf Aufwand und Ertrag zu beurteilen.

Die Entgeltspolitik hat hierbei jedoch zu berücksichtigen, dass das Arbeitsentgelt nicht nur ein Kostenelement für die Unternehmung, sondern auch das Einkommen der Mitarbeiter darstellt.¹⁾ Die Interessen beider Seiten sind dabei konträr, und dieser Zielkonflikt²⁾ verhindert eine zu einseitige Betonung des formalen Unternehmungszieles, weil andernfalls das obenerwähnte Sachziel gefährdet würde. Es ist deshalb typisch, wenn für den Bereich der Entgeltspolitik weniger von Kostenminimierung als von Kostenkontrolle die Rede ist.³⁾

Die personalpolitischen Ziele sollen durch den Einsatz der personalpolitischen Mittel - zu denen auch die Entgeltspolitik zählt - erreicht werden. Nun stellt sich die Frage, ob für die Entgeltspolitik als Teil der Personalpolitik nur deren Ziele allgemein gelten oder ob - gewissermassen als weitere Stufe der Zielhierarchie - spezifisch entgeltpolitische Zielsetzungen feststellbar sind.

Als ein derartiges eigenständiges Ziel wird oft die

1) Vgl. Hetzler (Bewertung), S.13; Hax (Grundfragen), S.126.

2) Die Lösung von Konflikten zwischen Zielen der Unternehmung und der Mitarbeiter (auch solcher Konflikte, die nicht unmittelbar in der monetären Sphäre begründet sind) und damit die Herbeiführung einer "Identifikation" der Unternehmungsangehörigen mit den Zielen der Unternehmung wird heute als die Hauptaufgabe der Personalpolitik allgemein angesehen; vgl. dazu z.B. Hax (Grundfragen), S.125 ff. und die dort angegebene Literatur.

3) Vgl. Burk (Bases), S.382; Humble (Differentials), S.829. Zur Einschränkung des Gewinnmaximierungsprinzips wegen der notwendigen "Rücksichtnahme auf die individuellen und sozialen Bedürfnisse des Menschen" vgl. auch Beckerle (Arbeitsbewertung), S.25; Premer (Trends), S.847.

"Entgeltsgerechtigkeit" genannt.¹⁾ Ihre Definition ist jedoch mit erheblichen Schwierigkeiten verbunden; Börner unterscheidet drei Ansätze, um "dem Problem beizukommen: die Deduktion aus Gerechtigkeitsbegriffen von Philosophie und Ethik, die induktive Begriffsbildung über die Sammlung der Sinngehalte, die die mit dem Lohnproblem befassten Gruppen dem Ausdruck unterlegen, und die Bildung von 'Elementen' der Lohngerechtigkeit".²⁾ Der erste Ansatz führt zu nichtoperationalen, der zweite zu sehr widersprüchlichen Begriffen vom gerechten Entgelt. In der betrieblichen Praxis wird deshalb bevorzugt der dritte Ansatz herangezogen.

Elemente der Entgeltsgerechtigkeit in diesem Sinne sind insbesondere die Anforderungsgerechtigkeit (Entsprechung von Entgelt und Anforderungen des Arbeitsplatzes bei normaler Leistung) und die Leistungsgradgerechtigkeit (Entsprechung von individueller Leistung - verglichen mit der Normalleistung - und Entgelt).³⁾ Anforderungs- und Leistungsgradgerechtigkeit bilden zusammen die Leistungsgerechtigkeit, die auch als Entgeltsgerechtigkeit im engeren Sinne bezeichnet werden kann. Denn meist werden bei der Entgeltsfindung noch andere Elemente berücksichtigt (z.B. Dienstalter, soziale Gesichtspunkte).⁴⁾ Sie führen zu einer Entgeltsgerechtigkeit im weiteren Sinne und bewirken in der Regel eine gewisse Nivellierung der ursprünglich leistungsbezogenen Entgeltsunterschiede.⁵⁾ Da in der vorliegenden Ar-

1) Vgl. z.B. Langsner/Zollitsch (Administration), S.654; o.V. (Compensation), S.2 f.

2) Börner (Lohngerechtigkeit), S.223.

3) Vgl. dazu Kosiol (Entlohnung), S.30 ff.

4) Vgl. dazu Kosiol (Entlohnung), S.27; Bloch (Arbeitsbewertung), S.50 f.

5) Zum Verhältnis zwischen Leistungs- und Soziallohn vgl. z.B. Engriser (Gliederung), S.6 ff.

beit Probleme der anforderungsgerechten Entlohnung im Mittelpunkt stehen, ist im folgenden vor allem der engere Begriff relevant.

Die wünschenswerte Komplementarität zwischen den Zielen der Personal- und der Entgeltpolitik ist nicht immer gegeben.¹⁾ So ist es beispielsweise möglich, dass für einen Arbeitsplatz zum betriebsintern als gerecht ermittelten Entgelt kein Mitarbeiter auf dem Arbeitsmarkt gefunden werden kann (Konflikt zwischen den Zielen "Entgeltsgerechtigkeit" und "Personalgewinnung"). Auch der umgekehrte Fall wäre denkbar, d.h. dass Arbeitsplätze zu einem geringeren als dem gerechten Entgelt besetzt werden können (Konflikt zwischen "Entgeltsgerechtigkeit" und "Kostenwirtschaftlichkeit").

Bei der Bestimmung der entgeltpolitischen Zielsetzungen wurde bewusst keine Differenzierung nach Mitarbeiterkategorien vorgenommen, da die Ziele grundsätzlich für alle Mitarbeiter, also auch für die Führungskräfte, in gleicher Weise gelten.²⁾ Unterschiede treten erst bei der Gestaltung der entgeltpolitischen Mittel auf. Vor deren Behandlung soll aber noch untersucht werden, welcher Stellenwert der Entgeltpolitik beizumessen ist, d.h. welche Bedeutung ihr für die Erreichung personal- und unternehmungspolitischer Ziele zukommt.

1) Vgl. zum folgenden auch Seite 107 ff. und Seite 214 f. Zu den Begriffen Zielkomplementarität und Zielkonflikt vgl. Heinen (Zielsystem), S.103 f.

2) "The objective of a compensation program for management is the same as the objective of programs for other employee groups." Cook (Compensation), S.1.

II. Zur Bedeutung der Entgeltspolitik für die Erreichung personalpoli- tischer Ziele

Das wirtschaftswissenschaftliche Denken wurde lange Zeit von der Annahme beherrscht, die Entscheidungen des arbeitenden Menschen würden überwiegend von finanziellen Motiven gelenkt.¹⁾ Die Personalpolitik will diesen Entscheidungen eine für die Unternehmung positive Richtung geben; wäre also die "Auffassung von der jederzeit unbedingten Wirksamkeit ... geldlicher Leistungsanreize"²⁾ richtig, dann müsste der Entgeltspolitik innerhalb der Personal- (und Unternehmungs-)politik eine dominierende Stellung zukommen.

In Anbetracht der Ergebnisse der Motivationsforschung, die in neuerer Zeit besonders in den USA verstärkt betrieben wird, erscheint obige Annahme jedoch fraglich. Zieht man etwa Maslows Theorie über die hierarchische Anordnung menschlicher Bedürfnisse heran (siehe Abb.1) und nimmt an, dass finanzielle Mittel im wesentlichen zur Deckung der elementaren Bedürfnisse dienen, welche die beiden untersten Stufen dieser Hierarchie bilden, so wären monetäre Anreize - unter Berücksichtigung der derzeitigen Realeinkommen in den westlichen Industriestaaten - kein geeignetes Mittel für die Hebung der Leistungsbereitschaft. Das müsste natürlich in besonderem Masse für die Führungskräfte

1) Vgl. z.B. Marshall (Principles), S.22: "In this world of ours it (money, d.Verf.) is the one convenient means of measuring human motive on a large scale." Vgl. dazu auch Fürstenberg (Grundfragen), S.57 f.

2) Fürstenberg (Grundfragen), S.58.

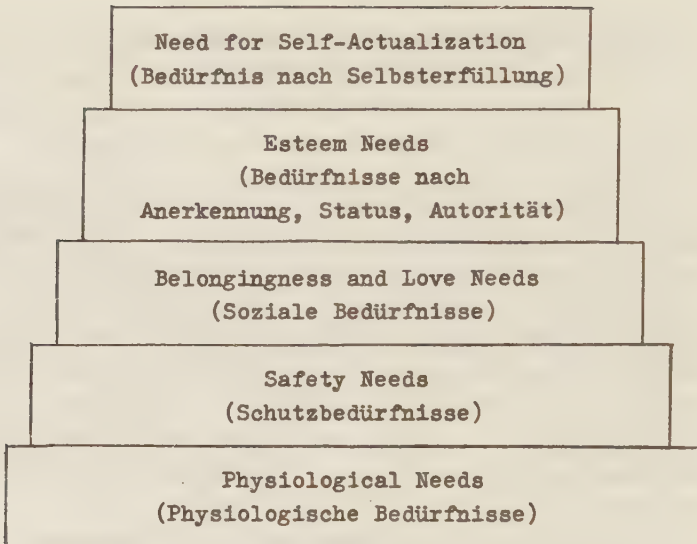


Abb.1: Hierarchie der Bedürfnisse nach Maslow¹⁾

gelten, nachdem deren Bezüge beträchtlich über dem Durchschnitt liegen.

Auch in zahlreichen anderen Untersuchungen wird hervorgehoben, dass angesichts der Vielfalt individueller Motivationsstrukturen mit Hilfe monetärer Anreize allein leistungsfördernde Effekte nur in sehr beschränktem Umfang erzielt werden können.²⁾ Manche Autoren wenden sich aber gegen eine zu starke "Degradierung" des Entgelts als Bestimmungsfaktor des mensch-

1) Vgl. dazu Maslow (Motivation), S.80 ff.

2) Einen sehr guten Überblick zu den verschiedenen motivationstheoretischen Ansätzen vermittelt Belcher (Theory), S.109 ff.; vgl. auch Fürstenberg (Grundfragen), S.57 ff.

lichen Leistungswillens.¹⁾ Sie kommen - teilweise aufgrund eigener empirischer Untersuchungen - zu dem Schluss, es sei zu unterscheiden zwischen der grundsätzlichen Eignung des Entgelts als Leistungsanreiz - diese wird bejaht - und der - gering eingeschätzten - Möglichkeit, diese Eignung mit den vorherrschenden Entlohnungspraktiken voll auszuschöpfen. Die Kritik an der herkömmlichen Entgeltpolitik setzt an folgenden, besonders im Führungskräftebereich relevanten Punkten an:

1. Geheimhaltung der Entgelte;
2. mangelnde Berücksichtigung individueller Präferenzen bei der Aufteilung des Entgelts in die verschiedenen Entgeltsformen;
3. mangelnde Berücksichtigung individueller Vorstellungen der Mitarbeiter vom gerechten Entgelt.

Zu 1.: Das Tabu der Gehälter - meist sogar vertraglich vereinbart - verhindert, dass das Entgelt in grösserem Umfang auch zur Befriedigung nichtmaterieller, im Sinne der Maslowschen Hierarchie also höherer Bedürfnisse dienen kann. Hierbei ist vor allem auf die Rolle des Entgelts bzw. Geldes als Statussymbol hinzuweisen.²⁾ Besonders Lawler fordert deshalb wiederholt, die "secrecy of management compensation" wenigstens versuchsweise

-
- 1) Vgl. Haire/Ghiselli/Porter (Research), S.3: "Pay is the most important single motivator in our organized society". Vgl. ausserdem Belcher (Nature), S.92; Belcher (Trends), S.43 f.
 - 2) Vgl. Dunnette (Scientist), S.39; F.W. Miller (Approach), S.34 f.; Atchinson/French (Systems), S.44. - Zur Bedeutung des Entgelts für die anderen höheren Bedürfnisse der Maslowschen Hierarchie vgl. Lawler/Porter (Perceptions), S.48.

aufzuheben, da trotz möglicher negativer Auswirkungen ein positiver Nettoeffekt wahrscheinlich sei.¹⁾

Zu 2.: Ein weiterer Nachteil der herkömmlichen Entgeltpolitik wird darin gesehen, dass individuelle Präferenzen bezüglich des relativen Anteils der verschiedenen Entgeltsformen am Gesamtentgelt nicht berücksichtigt werden.²⁾ So wünschen sich beispielsweise junge Führungskräfte eine andere Aufteilung zwischen Gehalt und betrieblichen Sozialleistungen (z.B. Beitrag zur betrieblichen Altersversorgung) als ältere. Etliche Autoren wollen deshalb dem einzelnen Mitarbeiter Wahlmöglichkeiten in der Entgeltsform einräumen;³⁾ sie nehmen an, dass eine Leistungssteigerung zum Zwecke der Verdiensterhöhung eher dann erbracht würde, wenn der einzelne die Form, in der das zusätzliche Entgelt ausgezahlt werden soll, selbst bestimmen kann.

Während einer Aufhebung des Tabus der Entgelts hauptsächlich psychologische Gründe entgegenstehen, ist es bei diesem Vorschlag der erhebliche administrative Aufwand.

Zu 3.: Der letzte Einwand richtet sich gegen die herrschenden Methoden zur Verwirklichung der Entgeltsgerechtigkeit. Die Entgeltsstrukturen sind vorwiegend

-
- 1) Vgl. Lawler (Wraps), S.20; Lawler (Perceptions), S.421 f.; Lawler (Mythology), S.20; Lawler (Secrecy), S.188.
 - 2) Vgl. Haire/Ghiselli/Porter (Research), S.5 f.; Andrews/Henry (Attitudes), S.36 f.; Haire (Character), S.17.
 - 3) Vgl. Lawler (Mythology), S.20 f.; Dunnette (Scientist), S.39. Die theoretische Fundierung dieser Forderung liefert ein Indifferenzkurvenmodell von J. Taylor (Critique), S.499 ff. - Anderer Ansicht als die genannten Autoren ist nur Mahoney (Preferences), S.143 f.

Ausdruck von Gerechtigkeitsvorstellungen der entgeltsfestsetzenden Instanzen ("equity as conceived by the organization"), nicht der einzelnen Mitarbeiter ("equity as perceived by the person").¹⁾

So haben empirische Untersuchungen ergeben, dass mit finanziellen Mitteln eine Leistungssteigerung erreicht werden kann, aber nur dann, wenn der einzelne Mitarbeiter das Gefühl hat, dass eine direkte Verbindung zwischen Leistungsgrad- und Entgeltserhöhung besteht.²⁾ "Kombinierte" Entgeltserhöhungen (z.B. Anpassung des Entgelts an die gestiegenen Lebenshaltungskosten + Anpassung an den höheren Marktwert der Führungskraft + Leistungszulage), durch welche die leistungsbezogene Entgeltssteigerung nicht ausreichend hervorgehoben wird, sowie grundsätzlich unbefriedigende Leistungsbewertungssysteme und Mängel bei der praktischen Durchführung dieser Systeme lassen jedoch die Mitarbeiter dieses Gefühl einer direkten Verbindung vermissen und vermindern somit den Wert monetärer Anreize als Motivator.³⁾

Zusammenfassend lassen die Motivationsforschungen den Schluss zu, dass das Entgelt eine wichtige Komponente der Motivation darstellt - und somit der Entgeltpolitik im Rahmen der Personalpolitik grundsätzlich grosse Bedeutung zukommt -, dass es aber fraglich erscheint, ob die derzeit vorherrschenden Ausprägungen

1) Belcher (Nature), S.91.

2) Vgl. Belcher (Trends), S.44; Lawler (Attitudes), S.279; Petitpas (Compensation), S.16. - Entscheidend ist also die subjektive Ansicht des Mitarbeiters über das Verhältnis von Leistung und Entgelt, nicht etwa "offizielle" Erklärungen (z.B. "In unserer Unternehmung wird nach Leistung bezahlt"); vgl. Lawler (Attitudes), S.273.

3) Vgl. Belcher (Trends), S.49; Haire (Character), S.15.

der Entgeltpolitik diese Tatsache in vollem Umfang ausnutzen können.

Die erwähnten Verbesserungsvorschläge laufen teilweise darauf hinaus, die subjektiven Vorstellungen und Motive einzelner Mitarbeiter oder Mitarbeitergruppen stärker in den Vordergrund zu rücken, mit anderen Worten ihre "asymmetrische" Behandlung durch eine "symmetrische" zu ersetzen.¹⁾ Eine derartige Entwicklung müsste besonders die Führungskräfte erfassen, wenn man - in der Sprache der Koalitions- und Anreiz-Beitrags-Theorie²⁾ - davon ausgeht, dass für das Ausmass der Beteiligung eines Koalitionsteilnehmers an der Entscheidungsfindung des Systems unter anderem "die Höhe (quantitativ und qualitativ) der vom Koalitionsteilnehmer geleisteten Beiträge" und "die Fristigkeit der Kontrakte zwischen Teilnehmer und System sowie die Bedingungen ihrer Auflösung" massgebend sind.³⁾

Die obigen Postulate der Literatur sind in der Praxis noch nicht in nennenswertem Umfang verwirklicht. Die folgenden Ausführungen gehen deshalb vorwiegend

1) Vgl. Simon (Comparison), S.41 ff.

2) Vgl. dazu im einzelnen z.B. Staehle (Unternehmung), S.379 ff. und die dort angegebene Literatur.

3) Staehle (Unternehmung), S.381. Zur Verdeutlichung soll kurz auf die Ausprägung der genannten Kriterien bei Führungskräften hingewiesen werden:

- Höhe der Beiträge: Beteiligung an der Managementfunktion und damit zentrale Rolle bei der Verwirklichung der Systemziele (qualitativ) sowie längere Arbeitszeit (unbezahlte Überstunden!) als andere Mitarbeiter (quantitativ);
- Fristigkeit der Kontrakte: oft längere Kündigungszeit als im ausführenden Bereich üblich;
- Bedingungen der Kontraktauflösung: Erschwerung z.B. durch Wettbewerbsverbot, bei älteren Führungskräften durch Probleme beim Finden einer neuen Position.

von den gegenwärtigen Erscheinungsformen der Entgeltpolitik aus. Es wird aber an den entsprechenden Stellen zu prüfen sein, inwieweit die erwähnten Gesichtspunkte für die Lösung entgeltpolitischer Probleme herangezogen werden können.¹⁾

III. Bestandteile des Entgelts (Entgeltsformen)

Bisher war immer nur global vom Entgelt oder Einkommen der Führungskräfte die Rede. Das Gesamtentgelt einer Führungskraft setzt sich jedoch in der Regel aus mehreren Bestandteilen zusammen. Diese Differenzierung des Entgelts in verschiedene Entgeltsformen ist für die Erreichung entgeltpolitischer Ziele von Bedeutung, sie stellt also ein entgeltpolitisches Mittel dar.²⁾ Besonders in den USA werden ständig neue Entgeltsformen konzipiert, in Deutschland ist eine derartige Vielfalt noch nicht zu beobachten.³⁾

Jede Entgeltsform kann grundsätzlich allen Zielen der Personal- und Entgeltpolitik dienen, meist liegt jedoch für die einzelne Entgeltsform der Schwerpunkt

-
- 1) Vgl. Seite 113 f., Seite 186 und Seite 206 ff.
 - 2) Der hier verwandte Begriff der Entgeltsform (bei Führungskräften) deckt sich naturgemäss nicht mit dem Begriff der Lohnform (bei ausführenden Tätigkeiten); vgl. zu letzterem Kosiol (Entlohnung), S.55 ff.
 - 3) Der Unterschied ist im wesentlichen durch die erheblich grössere amerikanische Steuerprogression bedingt; vgl. dazu Belcher (Administration), S.408 ff. - Zu den in Deutschland üblichen Entgeltsformen vgl. z.B. Schubart (Tabu), S.68 ff.

auf einer bestimmten Zieldimension.

Als wichtigster Bestandteil des Führungskräfteentgelts ist nach wie vor das Grundgehalt ("base salary") anzusehen. Es handelt sich hierbei um periodische (in der Regel monatliche), in ihrer Höhe von vornherein festgelegte Zahlungen.¹⁾ Ein anforderungs- und marktgerechtes Grundgehalt soll vor allem die Gewinnung und die Erhaltung geeigneter Führungskräfte gewährleisten.

Der Leistungssteigerung dient demgegenüber der das fixe Grundgehalt ergänzende variable Entgeltsbestandteil, welcher meist für einen längeren Zeitraum (z.B. ein Jahr) berechnet und von der individuellen Leistung und/oder dem Erfolg der Unternehmung bestimmt wird ("incentive compensation").²⁾ Neben Barvergütungen, wie Bonus oder Tantieme, die eine Belohnung für vergangene Leistungen und somit einen eher kurzfristigen Leistungsanreiz darstellen, tritt oft ein Anrecht auf verbilligten Kauf von Kapitalanteilen der Unternehmung ("stock options"). Dadurch soll die Identifikation der Führungskräfte mit den Interessen der Kapitaleigner verstärkt und ein mehr langfristiger Leistungsanreiz ausgeübt werden.³⁾

Weitere Bestandteile des Führungskräfteeinkommens sind zum Schutz der Führungskräfte vor den Risiken des

-
- 1) Vgl. Raube (Vorwort), S.3. - Die folgende Klassifizierung der Entgeltsformen wird teilweise auch anders vorgenommen; vgl. z.B. NAM (Comments), S.1 ff.
 - 2) Vgl. Smyth (Incentives), S.10; Butler (Structure), S.3. Auf längere Sicht kann sich die individuelle Leistung einer Führungskraft auch auf das Grundgehalt auswirken, etwa bei der oft üblichen jährlichen Gehaltsüberprüfung oder bei Beförderungen; zur Berücksichtigung der Leistung beim Grundgehalt vgl. Seite 225 f.
 - 3) Vgl. Smyth (Incentives), S.10; Trader (Guideposts), S.13.

täglichen Lebens und zur Altersversorgung bestimmt ("protective compensation").¹⁾ Hierunter fallen von der Unternehmung freiwillig getragene Beiträge zur Unfall-, Kranken- und Lebensversicherung sowie die betriebliche Altersversorgung, die Entgeltsfortzahlung im Krankheitsfall (über die gesetzlich vorgeschriebene Zeit hinaus) und die Bereitstellung kostenloser ärztlicher Betreuung. Nachdem diese Zahlungen um so günstiger ausgestaltet werden, je länger ein Mitarbeiter der Unternehmung angehört und je höher seine Stellung in der Hierarchie - und damit seine Leistung - ist, sind Erhaltung und Steigerung der Leistung des Personals die Hauptziele der "protective compensation".

Abschliessend ist noch eine Entgeltsform zu erwähnen, die in den USA besonders stark ausgeprägt ist und dort als "fringe benefits" bezeichnet wird. Es sind dies z.B. Stellung firmeneigener Wagen und Wohnungen oder Häuser, Spesenkonten, von der Unternehmung bezahlte Klubbeiträge usw.; manchmal werden auch die oben erwähnten Versicherungsleistungen in diese Entgeltskategorie eingeordnet.²⁾ Den "fringe benefits" kommt unter anderem die Rolle eines erstrebenswerten Statussymbols zu, sie können dadurch leistungssteigernd wirken.³⁾

In den USA hat sich der Schwerpunkt der Diskussion in Literatur und Praxis mehr und mehr auf die letzten drei der vier erwähnten Entgeltsformen verschoben.⁴⁾ Andererseits wird aber auch betont, dass das Grundgehalt nicht vernachlässigt werden dürfe, nachdem es meist

-
- 1) Vgl. Trader (Guideposts), S.14; Abbott/Forbes/Thompson (Function), S.48; Smith/Weiss (Programs), S.129 f.
 - 2) Vgl. Smith/Weiss (Programs), S.128 ff.; Belcher (Administration), S.413 f.
 - 3) Vgl. Abbott/Forbes/Thompson (Function), S.48.
 - 4) Vgl. dazu Belcher (Administration), S.403 ff.

die Bezugs- und Berechnungsbasis für die anderen Entgeltsformen darstellt.¹⁾ Das Anliegen dieser Arbeit - die Bestimmung eines anforderungsgerechten Grundgehalts - ist somit auch für die anderen Formen der Führungskräfteentlohnung von elementarer Bedeutung.

IV. Die Bestimmung der Entgeltshöhe

Wenn die Höhe des Entgelts einer Führungskraft festzulegen ist, so sind dabei - entsprechend unserer früher getroffenen Unterscheidung zwischen interner und externer Struktur²⁾ - zwei Maßstäbe von Bedeutung: das Verhältnis dieses Entgelts zum Entgelt vergleichbarer Führungskräfte in anderen Unternehmen (externe Relationen), d.h. die "Marktgerechtigkeit" des Entgelts, und das Verhältnis zum Entgelt der übrigen Führungskräfte in der eigenen Unternehmung (interne Relationen), d.h. die "interne Gerechtigkeit".³⁾

1) "Base salary is the keystone supporting the overall structure of executive compensation." Martucci (Problems), S.10; vgl. ausserdem Allaway (Basis), S.56 f. - Zu einer möglichen Verbesserung des motivatorischen Wertes der Differenzierung in Entgeltsformen vgl. Seite 38.

2) Vgl. Seite 17.

3) Zur manchmal vorhandenen Konkurrenzbeziehung zwischen Markt- und interner Gerechtigkeit vgl. Seite 107 ff.

1. Externe Kriterien

Die Feststellung der Gehaltshöhen in anderen Unternehmungen erfolgt durch sogenannte Gehaltsvergleiche ("salary surveys"). Mit Hilfe der dabei gewonnenen Daten sollen bei der internen Entgeltsfestsetzung die Marktwerte approximiert werden, um die Gewinnung und Erhaltung geeigneter Führungskräfte zu gewährleisten. Wegen der mangelnden Standardisierung der Führungstätigkeiten kann es sich nur um Annäherungswerte handeln;¹⁾ daneben stellt auch die mangelnde Bereitschaft mancher Unternehmungen zum Austausch von Gehaltsdaten ein Problem dar.²⁾

Trotz dieser Schwierigkeiten bemühen sich die meisten Unternehmungen, den Markttrend bei der Entgeltsfestsetzung möglichst genau zu erfassen. Ein Grossteil der publizierten Gehaltsdaten ist hierfür jedoch nicht ausreichend geeignet.³⁾ Ihre Vergleichsbasis sind meist Rangbezeichnungen oder Titel, welche ohne entsprechende Stellenbeschreibung nur wenig Aussagekraft haben. Weiterhin kommt in solchen Veröffentlichungen oft nicht klar zum Ausdruck, ob nur das Grundgehalt oder ob das Gesamtentgelt einbezogen ist. Schliesslich kommen die Daten durch Bildung von Durchschnittswerten aus Unternehmungen unterschiedlicher Grösse, Branche und Organisationsstruktur zustande. Die damit gegebenen "hypothetical average executives" vermögen als Vergleichspersonen für die in einer Unternehmung tatsächlich tätigen Führungskräfte nicht zu befriedigen.

1) Vgl. dazu Seite 21 f.

2) Vgl. Belcher (Administration), S.388; Martucci (Problems), S.10.

3) Vgl. im folgenden Martucci (Evaluation), S.254;

In der Literatur wird deshalb stark kritisiert, dass derartige Daten in der Praxis teilweise für konkrete Entgeltsentscheidungen verwandt werden.¹⁾ Als Alternative werden gezielte Spezialvergleiche gefordert, welche auf relativ wenige, dafür aber als echte Konkurrenz auf dem Markt für Führungskräfte anzusehende Unternehmungen beschränkt sein sollen.²⁾ Diese Unternehmungen sind - wie aus unseren Ausführungen zur externen Entgeltsstruktur hervorgeht³⁾ - vor allem nach ihrer Grösse und Branchenzugehörigkeit auszuwählen.

Bezugsbasis derartiger Vergleiche sollen nicht nur Rangbezeichnungen, sondern auch detaillierte Positionsbeschreibungen sein; vereinzelt wird sogar ein direkter persönlicher Meinungsaustausch ("personal visits") zwischen den Unternehmungen gefordert, damit Ähnlichkeiten und vor allem Unterschiede der zu vergleichenden Positionen voll ausdiskutiert werden können.⁴⁾ Wenn sich die Entgeltsvergleiche nur auf das Grundgehalt erstrecken, ist auch zu berücksichtigen,

Weissinger (Positions), S.94; A. Patton (Executive), S.66. - Viele Veröffentlichungen verfolgen auch gar nicht den obengenannten Zweck, sie wollen nur der interessierten Öffentlichkeit eine Vorstellung von der Höhe der Führungskräfteentgelte geben; vgl. dazu im deutschen Bereich z.B. die Daten bei Schubart (Tabu), S.91 ff.; Zander (Gehaltsfestsetzung), S.104 ff.; o.V. (Angestelltentgehälter), S.77 f.

- 1) Vgl. z.B. Grigsby/Burns (Surveys), S.278; A. Patton (Motivation), S.82 f.
- 2) Vgl. Grigsby/Burns (Surveys), S.278. - Zu den in der deutschen Praxis vorhandenen Ansätzen zu systematischen Gehaltsvergleichen vgl. Schubart (Tabu), S.14; Zander (Gehaltsfestsetzung), S.122 ff.
- 3) Vgl. Seite 18 ff.
- 4) Vgl. Kindig (Interrelationship), S.397; Butler (Structure), S.7.

wie hoch jeweils die anderen Entgeltsbestandteile sind.¹⁾

Dieses Vorgehen, das im übrigen neben genaueren und relevanteren auch neuere Daten liefert, als es bei den "grossen", veröffentlichten Gehaltsvergleichen der Fall ist, kann natürlich aus Zeit- und Kostengründen nicht für alle Führungspositionen einer Unternehmung angewandt werden; es führt vielmehr zu einer Beschränkung auf wenige wichtige Positionen, welche dann als Orientierungspunkte für eine marktgerechte Entlohnung auch der übrigen Führungskräfte dienen.²⁾

2. Interne Kriterien

Die externen Gehaltsdaten können somit nur den Rahmen liefern, innerhalb dessen die betriebliche Entgeltsstruktur noch im einzelnen festzulegen ist. Hierbei liegen grundsätzliche Unterschiede zwischen den ausführenden und den Führungstätigkeiten vor. Für ausführende Mitarbeiter ist

1. der Spielraum für betriebliche Entgeltsentscheidungen relativ gering, da

a) die Tätigkeiten relativ homogen und dadurch die vom Markt her gegebenen Unstimmtheitszonen klein sind und

b) institutionell bedingte Daten (Tarifvereinbarungen) zu beachten sind;

2. die Differenzierung der Entgelte innerhalb

1) Vgl. Raube (Surveys), S.13.

2) Vgl. dazu Seite 222 f.

des Spielraums weitgehend systematisiert
(z.B. durch Arbeitsbewertung und Leistungs-
lohnformen).

Gerade umgekehrt ist die Situation bei den meisten Führungskräften. Hier ist einerseits ein grösserer Spielraum für die autonome Entgeltsfestsetzung durch die Unternehmung gegeben (weite Unbestimmtheitszonen und Fehlen externer institutioneller Einflüsse),¹⁾ andererseits wird dieser Spielraum aber nur selten durch die Anwendung systematischer Methoden der Entgeltsdifferenzierung ausgefüllt.

Zwar wird das Prinzip der anforderungs- und der leistungsgradgerechten Entlohnung auch für den Führungsbereich gefordert,²⁾ für eine konsequente Realisierung des Prinzips sind aber kaum geeignete Masstäbe vorhanden. So ist z.B. die Stellung einer Führungskraft in der betrieblichen Hierarchie (organisatorische Ebene) - ein Kriterium, das oft zur Entgeltsdifferenzierung herangezogen wird - kein ausreichender Indikator für die Anforderungen der betreffenden Position im einzelnen.³⁾

Da für die Führungskräfteentlohnung selten objektive, insbesondere quantitative Kriterien herangezogen werden, dominieren individuell verschiedene, recht globale Vorstellungen darüber, was als anforderungs- und leistungsgradgerechtes Entgelt einer Führungskraft an-

1) Vgl. Seite 25 ff.

2) Dazu und zu anderen (sekundären) Kriterien vgl. z.B. Zander (Gehaltsfestsetzung), S.11 ff.; Friedrichs (Personalpolitik), S.135; Fetter/Johnson (Compensation), S.71; Fergason (Executives), S.55 f.; Tripician (Administration), S.39; Beach (Personnel), S.691.

3) Vgl. Seite 141.

zusehen ist.¹⁾ Das Fehlen objektiver Kriterien muss offensichtlich dazu führen, dass subjektive Faktoren, wie "persönliches Wohlwollen oder Ablehnen, Laune und Willkür",²⁾ einen unerwünscht grossen Einfluss auf die Entgeltsgestaltung nehmen können.

Typisch ist auch die "passive" Gehaltspolitik bei Führungskräften, welche sich an Entgeltsänderungen im ausführenden Bereich orientiert und diese auf alle Führungskräfte undifferenziert - d.h. ohne individuelle Leistungsunterschiede zu honorieren - überträgt (etwa in Form einer prozentual gleichen Gehaltsänderung). Werden hierbei "nur auf Drängen wichtiger Mitarbeiter Ausnahmen praktiziert ..., (dann) sind Spannungen nicht zu vermeiden".³⁾

Dass derartige Spannungen in der Praxis nicht in grösserem Umfang auftreten, dafür sorgt letztlich die Geheimhaltung der Gehälter.⁴⁾ Mit dem Tabu der Gehälter ist das Tabu der Gehaltsfestsetzungskriterien verbunden; vielfach wird sogar die Annahme vertreten, die Gehälter würden nicht ihrer absoluten Höhe wegen geheimgehalten, sondern weil bei einer Offenlegung die unzureichenden Prinzipien der Gehaltsfestsetzung und die daraus resultierenden Ungerechtigkeiten bei den relativen Gehaltsunterschieden deutlich würden.⁵⁾

1) Vgl. Briggs (Positions), S.4; Schubart (Tabu), S.68 ff.

2) Jungbluth (Bewertung), S.161.

3) Zander (Gehaltspolitik), S.741.

4) Braun spricht von einer mit zunehmender Höhe der Hierarchie abnehmenden Transparenz auf dem innerbetrieblichen Arbeitsmarkt; vgl. Braun (Lohnfindung), S.580 f.

5) Vgl. Andrews/Page (Schemes), S.177; Smyth (Incentives), S.38; Zander (Gehaltsfestsetzung), S.332; Schubart (Tabu), S.14; Friedrichs (System), S.19.

Nachdem in jüngster Zeit Ansätze zu Bemühungen um eine stärkere Transparenz der Gehaltsstrukturen zu beobachten sind,¹⁾ ergibt sich die Notwendigkeit, die bisherigen Grundsätze der Gehaltspolitik zu überprüfen. In diesem Zusammenhang ist besonders auf die Diskrepanz hinzuweisen, die zwischen der Tendenz zur zunehmenden quantitativ-analytischen Durchdringung betriebswirtschaftlicher Probleme und der Übung besteht, die Ermittlung der Entgeltshöhe - "das für die ganze Lebensgestaltung des arbeitenden Menschen wichtigste Moment" - "dem Empfinden, dem Gefühl, der Überlieferung und dem Durchsetzungsvermögen (zu überlassen)".²⁾

Wie Dederra berichtet, wird auch der Praxis die Unzulänglichkeit der herkömmlichen Entlohnungsmethoden bei Führungskräften zunehmend bewusst.³⁾ Bei dem Versuch, bessere Maßstäbe zu finden, die auch von den betroffenen Führungskräften als zu einer gerechten Entlohnung führend anerkannt werden, können grundsätzlich zwei Wege beschritten werden: die Anwendung von Methoden, die im Bereich der ausführenden Tätigkeiten erfolgreich erprobt sind, oder die Entwicklung spezieller Methoden für Führungstätigkeiten.

Bezüglich der Leistungsgradgerechtigkeit kommen die im manuell-ausführenden Bereich angewandten Prinzipien (z.B. Leistungslohnformen) im Angestelltenbereich kaum in Betracht. Die Einbeziehung der Führungskräfte in die herkömmlichen Leistungsbewertungssysteme für An-

1) Vgl. dazu Seite 245 f.

2) Jungbluth (Bewertung), S.161.

3) Vgl. Dederra (Leistungsentlohnung), S.25. Weitere Kritik zur vorherrschenden Gehaltspolitik findet sich vor allem bei Zander (Gehaltspolitik), S.739 ff., sowie bei Kreitz (Führungskräfte), S.11 f.; Schubart (Tabu), S.29; Friedrichs (System), S.19; Haupts (Bewertungsverfahren), S.66; Lipstreu/Kennedy (Job), S.63.

gestellte wird neuerdings stark kritisiert.¹⁾ Deshalb werden hier neue Wege beschritten, z.B. durch den Versuch, im Rahmen des "Management by Objectives"²⁾ zu einer auf eindeutigen Masstäben aufbauenden Leistungsbewertung bei Führungskräften zu kommen.

Die anforderungsgerechte Entlohnung soll bei ausführenden Mitarbeitern schon seit längerem durch die sogenannte Arbeitsbewertung erreicht werden. Kann diese inzwischen weitgehend als geeignet anerkannte Methode auch bei Führungskräften angewandt werden? Die Frage steht im Mittelpunkt der weiteren Ausführungen, wobei zunächst zu untersuchen ist, welche grundsätzlichen Schwierigkeiten bei der Anwendung der Arbeitsbewertung auf Führungstätigkeiten auftauchen. Anschließend ist zu prüfen, welche Anforderungen - zur Überwindung der Probleme - an die Arbeitsbewertung für Führungskräfte zu stellen sind. Daraus wird dann auch eine Aussage darüber abzuleiten sein, ob die bereits vorhandenen Methoden der Arbeitsbewertung bei Führungskräften anwendbar sind (erste Alternative im obigen Sinne) oder ob, um den Eigenheiten der Führungspositionen gerecht zu werden, gewisse Modifikationen vorgenommen werden müssen, Modifikationen unter Umständen so grundlegender Natur, dass nicht mehr von Arbeitsbewertung im traditionellen Sinn gesprochen werden kann (zweite Alternative).

1) Vgl. dazu Seite 234 ff.

2) Vgl. dazu Seite 236 ff. und die dort angegebene Literatur.

Zweites Kapitel

Die Problematik der Arbeitsbewertung bei Führungskräften

A. Grundlagen und historische Entwicklung der Arbeitsbewertung

Vor der Behandlung der spezifischen Probleme bei der Bewertung leitender Tätigkeiten soll ein allgemeiner Überblick zur Arbeitsbewertung gegeben werden. Diese Ausführungen konzentrieren sich auf die wichtigsten Grundtatbestände - eine Beschränkung, die damit zu rechtfertigen ist, dass eine vertiefte Behandlung von Problemen der herkömmlichen Arbeitsbewertung im Rahmen dieser Arbeit nicht möglich ist und angesichts der Fülle der dazu vorliegenden Veröffentlichungen auch nicht notwendig erscheint.¹⁾

1) Deutschsprachige Standardwerke zur Arbeitsbewertung sind z.B. Wibbe (Arbeitsbewertung); Euler/Stevens (Arbeitsbewertung); Paasche (Arbeitsbewertung); Hetzler (Bewertung); Bloch (Arbeitsbewertung). Grundlegende amerikanische Abhandlungen sind z.B. die Arbeiten von Smyth/Murphy (Job Evaluation); Lytle (Methods); Otis/Leukart (Job Evaluation); Lanham (Job Evaluation); J.A. Patton/Littlefield (Job Evaluation).

I. Begriff und Wesen der Arbeitsbewertung

Die Arbeitsbewertung soll "mit Hilfe der Bewertung der Anforderungen, welche die Arbeit an den ausführenden Menschen stellt, eine den Schwierigkeiten der Arbeit entsprechende Entlohnung ermöglichen".¹⁾ Die Kriterien, welche zur Bestimmung der Arbeitsschwierigkeit herangezogen werden, werden als "Merkmale" oder "Anforderungsarten" bezeichnet.

Durch die Arbeitsbewertung soll das Prinzip anforderungsgerechter Entlohnung realisiert werden; sie bezieht sich demzufolge nur auf die "Anforderungen körperlicher und nicht-körperlicher Art, denen ein ausreichend geeigneter und eingeübter Arbeiter bei ... Normalleistung entsprechen soll, unabhängig davon, w e r im gegebenen Fall die Arbeit verrichtet".²⁾ Die Berücksichtigung der Individualleistung (leistungsgradgerechte Entlohnung) "sowie etwaiger personengebundener Qualifikation und Verhaltensweise des die Arbeit Verrichtenden" gehört somit nicht zu ihrem Aufgabenbereich.³⁾

Unterteilt man den Bewertungsprozess in die drei Hauptphasen Arbeitsanalyse und -beschreibung, eigentliche Bewertung der Arbeiten und Bestimmung der Lohn- und Gehaltssätze,⁴⁾ so umfasst die Arbeitsbewertung im

1) REFA (Grundlagen), S.7. - Zu anderen, in der Regel nachgeordneten Zielen der Arbeitsbewertung vgl. z.B. Wibbe (Arbeitsbewertung), S.129 ff.; Lytle (Methods), S.3 ff.

2) REFA (Grundlagen), S.7. - Zur Problematik der Normalleistung vgl. z.B. Braun (Lohnfindung), S.559 ff.; sowie Seite 78.

3) REFA (Grundlagen), S.7.

4) Die "Arbeitswerte" sind meist Punkt- oder Prozentzah-

weiteren Sinn alle Phasen. Diese Auslegung ist besonders in der amerikanischen Literatur anzutreffen.¹⁾

Für die meisten deutschen Autoren fällt dagegen die Umwandlung der Arbeitswerte in Geldwerte nicht unter den Begriff Arbeitsbewertung.²⁾ Die Einschränkung - welcher auch in der vorliegenden Untersuchung gefolgt werden soll - ist aber mehr für die begriffliche Abgrenzung als für die praktische Darstellung der Arbeitsbewertung von Bedeutung, weil die Arbeitsbewertung "sinnvoll nur im Zusammenhang mit den Verfahren betrachtet werden (kann), die von der bisher geübten Lohndifferenzierung zu einer Staffelung führen sollen, die das Ergebnis der Untersuchung berücksichtigt".³⁾ Analog ist zu argumentieren, wenn Analyse und Beschreibung der Arbeiten als nicht zur Arbeitsbewertung gehörig betrachtet werden.

Eine weitere Uneinheitlichkeit der Begriffsbildung bezieht sich auf die Methodik der Bewertung, d.h. auf die Art und den Grad der Systematisierung der Kriterien, die zur Bestimmung der Arbeitsschwierigkeit verwandt werden. Bei einer weiten Fassung des Begriffes "kann man allgemein jeden Vorgang (als Arbeitsbewertung) bezeichnen, bei dem artmässige Verschiedenheiten von Arbeitsverrichtungen zahlenmässig veranschlagt werden".⁴⁾ Im allgemeinen wird aber als Arbeitsbewertung nur eine Me-

len, die erst noch in Lohn- und Gehaltssätze umzuwandeln sind; vgl. dazu Seite 222 ff.

- 1) Vgl. z.B. Ellis (Job Evaluation), S.12; Batten/Stouder (Compensation), S.610; Briggs (Positions), S.4; anderer Ansicht: Martucci (Compensation), S.449.
- 2) Vgl. z.B. Wibbe (Arbeitsbewertung), S.1; Bloch (Arbeitsbewertung), S.19; REFA (Grundlagen), S.8.
- 3) Sundhoff (Problematik), S.135.
- 4) Hetzler (Bewertung), S.15; vgl. auch Kindig (Interrelationship), S.395.

thode verstanden, welche die Arbeitsschwierigkeit mit Hilfe qualitativ und quantitativ genau definierter Merkmale und Merkmalsabstufungen in systematischer Form festlegt.¹⁾ Dieses Charakteristikum manifestiert sich - allerdings in unterschiedlichem Ausmass - vor allem in den vier "klassischen" Verfahren der Arbeitsbewertung.²⁾

II. Durchführungsstufen der Arbeitsbewertung

1. Arbeitsanalyse und Arbeitsbeschreibung

Voraussetzung für die Bewertung von Arbeitsplätzen ist, dass dem Bewerter die dafür relevanten Informationen zur Verfügung stehen. Der eigentlichen Ermittlung von Arbeitswerten (quantitative Analyse) hat also eine qualitative Analyse vorauszugehen, bestehend aus der Untersuchung der zu bewertenden Arbeiten (Arbeitsanalyse) und dem schriftlichen Festhalten der Untersuchungsergebnisse (Arbeitsbeschreibung).³⁾

1) Vgl. Böhrs (Leistungslohn), S.43; Bloch (Arbeitsbewertung), S.18.

2) Vgl. Seite 61 f.

3) Vgl. dazu im einzelnen Wibbe (Arbeitsbewertung), S.73 ff.; Böhrs (Leistungslohn), S.44 ff.; Gilmour (Control), S.106 ff. - Arbeitsanalysen und -beschreibungen werden auch für andere Zwecke als den der Arbeitsbewertung vorgenommen; vgl. dazu Schwarz (Arbeitsplatzbeschreibungen), S.17 ff.; Moede (Arbeitswissenschaft), S.68.

Die Arbeitsuntersuchung soll alle wesentlichen Aspekte einer Tätigkeit erfassen; neben den organisatorischen Daten eines Arbeitsplatzes und einer allgemeinen Kennzeichnung von Art, Inhalt und Umfang der Arbeitsaufgabe ist vor allem auf die Anforderungen und Belastungen einzugehen, die mit ihrer Erledigung verbunden sind.

Als Methoden der Arbeitsanalyse kommen hauptsächlich die Beobachtung sowie die mündliche oder schriftliche Befragung des Arbeitsplatzinhabers in Betracht.¹⁾

Die Arbeitsbeschreibungen, in denen die Ergebnisse der Arbeitsanalysen schriftlich festgehalten werden, sollen eine möglichst zuverlässige Grundlage für die nachfolgenden Bewertungen liefern und deshalb durch folgende Eigenschaften gekennzeichnet sein:²⁾

- Eindeutigkeit (keine Verwechslungsmöglichkeiten mit anderen Tätigkeiten);
- Richtigkeit (keine technischen Fehler oder Auslassungen, Zusätze und Übertreibungen);
- Verständlichkeit (auch für den Arbeitenden, d.h. keine allzu wissenschaftliche Terminologie);
- Sachlichkeit (keine Vorwegnahme von Werturteilen, d.h. der eigentlichen Bewertung);
- Einheitlichkeit (Vordruckwesen).

Bezüglich des Umfangs von Arbeitsbeschreibungen

1) Vgl. dazu Hetzler (Bewertung), S.69; sowie insbesondere Morsh (Job Analysis), S.7 ff., der neun grundsätzliche Methoden der Informationsgewinnung unterscheidet. - Zum möglichen Einsatz des Multimomentverfahrens bei Arbeitsanalysen vgl. Schwitter/Davis (Jobs), S.246 ff.

2) Vgl. REFA (Grundlagen), S.11.

lassen sich keine allgemeingültigen Regeln aufstellen - sowohl zu ausführliche (Unübersichtlichkeit) als auch zu knappe Arbeitsbeschreibungen (Unklarheit) sind zu vermeiden; ihre Ausgestaltung im einzelnen hängt von betriebs- und tätigkeitsspezifischen Gegebenheiten ab.¹⁾

2. Auswahl der Anforderungsarten

Die menschliche Arbeitsleistung besteht im "Einsatz der körperlichen, geistigen und seelischen Fähigkeiten und Kräfte des Menschen".²⁾ Nachdem mit Hilfe der Arbeitsbewertung ermittelt werden soll, wie hoch dieser Einsatz bei normaler Leistung zu veranschlagen ist, stellt sich die Frage nach Art und Zahl der Merkmale (Anforderungsarten), die als Bestimmungskriterien der Arbeitsschwierigkeit zur Anwendung kommen sollen.

Für die Merkmalsauswahl ist eine gewisse Systematik erforderlich; ein allgemein anerkannter Versuch zu einer derartigen Gliederung der Merkmale ist das sogenannte Genfer Schema (siehe Abb.2).³⁾ Das Fachkönnen und die Belastung sind dabei die beiden Oberbegriffe, aus denen die Anforderungsarten im einzelnen abgeleitet

1) Vgl. Wibbe (Arbeitsbewertung), S.80; Böhrs (Leistungslohn), S.45; Hetzler (Bewertung), S.67 ff.

2) Böhrs (Leistungslohn), S.47.

3) Das Genfer Schema ist das Ergebnis einer internationalen Tagung über die Arbeitsbewertung, die im Mai 1950 in Genf stattfand. Dazu und zu anderen Möglichkeiten der Merkmalsgliederung vgl. Wibbe (Arbeitsbewertung), S.12 f.; Böhrs (Leistungslohn), S.49; Paasche (Arbeitsbewertung), S.47 ff.; Hetzler (Bewertung), S.37 ff.

	Fachkönnen	Belastung
1. Geistige Anforderungen	+	+
2. Körperliche Anforderungen	+	+
3. Verantwortung	-	+
4. Arbeitsbedingungen	-	+

Abb.2: Genfer Schema der Bewertungsmerkmale¹⁾

werden. "Beim Können (handelt es sich) um das potentielle Arbeitsvermögen körperlicher und geistiger Art, über das der Mensch verfügen muss, um die ihm übertragene Arbeit erledigen zu können. ... Die Belastung ... ist Ausdruck für die bei der Arbeitsverrichtung einzusetzenden Kräfte."²⁾

Den beiden Merkmalsobergruppen lassen sich vier Hauptmerkmale zuordnen, wobei die Hauptmerkmale "geistige" und "körperliche Anforderungen" sowohl im Fachkönnen als auch in der Belastung ihren Ausdruck finden, während "Verantwortung" und "Arbeitsbedingungen" nur als Belastung auftreten.³⁾

Die vier Hauptmerkmale werden meist noch in Untermerkmale aufgespalten; so werden z.B. bei den geistigen Anforderungen an das Fachkönnen meist die beiden Komponenten "Berufsausbildung" und "Berufserfahrung" unterschieden. Ein Beispiel für eine derartige Untergliederung der Hauptmerkmale ist in Anhang 1 wiedergegeben.

Bei der Bildung von Unteranforderungsarten können zwei verschiedene Prinzipien verfolgt werden:

-
- 1) Quelle: Wibbe (Arbeitsbewertung), S.13.
 - 2) Wibbe (Arbeitsbewertung), S.13 f.
 - 3) Anderer Ansicht: Böhrs (Leistungslohn), S.49.

- "1. Vollständigkeit der möglichen Merkmale oder
2. Beschränkung auf wenige wichtige und typische Merkmale."¹⁾

Keiner der beiden Grundsätze sollte in extremer Form zur Anwendung kommen. Bei zu starker Differenzierung der Merkmale besteht die Gefahr von Überschneidungen, d.h. dass verschiedene Anforderungsarten zum Teil die gleiche Anforderung erfassen und diese somit mehrfach bewertet wird. Ausserdem werden die praktische Handhabung des Systems und das Verstehen des Systems durch die Mitarbeiter erschwert. Beschränkt man sich dagegen auf eine zu geringe Zahl von Merkmalen, so stehen zum einen den Bewertern nicht genügend konkrete Anhaltspunkte für das Erkennen der speziellen Anforderungen zur Verfügung, andererseits wird ihnen aber auch ein zu grosser Spielraum für die Bewertung gelassen.

Eine "optimale" Zahl von Anforderungsarten lässt sich allgemeingültig nicht festlegen, nach Böhrs kommt es vielmehr darauf an, aus der jeweiligen Situation heraus "praktisch hinreichende Lösungen der 'goldenen Mitte'" zu finden.²⁾

1) Wibbe (Arbeitsbewertung), S.11; vgl. dazu auch Böhrs (Leistungslohn), S.48; Bramesfeld (Arbeitsbewertung), S.292.
2) Böhrs (Leistungslohn), S.48.

3. Bewertung der Anforderungen und Ermittlung der Arbeitswerte

Für die Bewertung der Anforderungsarten und ihre Zusammenfassung zum Arbeitswert sind verschiedene Verfahrensprinzipien möglich. Nach der Art der qualitativen Analyse unterscheidet man zwischen summarischer und analytischer Betrachtungsweise. Die erstere ist gekennzeichnet durch eine Gesamteinschätzung der Arbeitsschwierigkeit, wobei die einzelnen Anforderungsarten nur global berücksichtigt werden. Beim analytischen Vorgehen wird hingegen jede Anforderungsart einzeln untersucht und bewertet, die isoliert getroffenen Teilurteile (je Merkmal) werden erst später zum Gesamturteil über die Arbeitsschwierigkeit zusammengefasst.

Auch für die quantitative Analyse sind grundsätzlich zwei Möglichkeiten vorhanden. Die eine besteht in der Reihung der Arbeitsplätze; hierbei steht der Arbeitsplatz mit dem grössten Schwierigkeitsgrad an der Spitze der Rangreihe, danach folgt der Arbeitsplatz mit der zweithöchsten Beanspruchung und so fort bis zum Ende der Rangreihe, welches die Tätigkeit mit der geringsten Schwierigkeit einnimmt. Die andere Alternative ist die Stufung, bei der Arbeiten mit gleichem oder ähnlichem Schwierigkeitsgrad in (vorher definierte) Stufen oder Klassen gleicher Beanspruchung eingeteilt werden. Bei der Stufung erfolgt also keine so differenzierte Beurteilung der Arbeitsplätze wie bei der Reihung.¹⁾

1) Bei der Reihung gibt es sozusagen so viele Schwierigkeitsklassen wie Arbeiten vorhanden sind; bei der Stufung finden sich in Klassen gleicher Schwierigkeit auch Arbeiten mit geringfügig unterschiedlichem Schwierigkeitsgrad.

Prinzip der qualitativen Analyse Prinzip der quantitativen Analyse	summarische Betrachtung	analytische Betrachtung
Reihung	Rangfolgeverfahren	Rangreihenverfahren
Stufung	Lohngruppenverfahren	Stufenwertzahlverf.

Abb.3: Schema der Bewertungsverfahren¹⁾

Aus der Kombination der bei qualitativer und quantitativer Analyse möglichen Prinzipien ergeben sich die vier Grundformen der Arbeitsbewertung (siehe Abb.3):²⁾

1. Rangfolgeverfahren (Reihung der Arbeitsplätze in der Folge ihrer - in summarischer Betrachtungsweise ermittelten - Schwierigkeit);
2. Lohngruppenverfahren (Einordnung der Arbeitsplätze nach ihrer summarisch ermittelten Schwierigkeit in vorher definierte Beanspruchungsgruppen);
3. Rangreihenverfahren (Reihung der Arbeiten entsprechend der Beanspruchung für jedes einzelne

1) Vgl. Wibbe (Arbeitsbewertung), S.30; Hetzler (Bewertung), S.81; Benge/Burk/E.N. Hay (Job Evaluation), S.20.

2) Zu den folgenden Verfahren vgl. im einzelnen z.B. Wibbe (Arbeitsbewertung), S.31 ff.; Hetzler (Bewertung), S.83 ff.; Lanham (Job Evaluation), S.52 ff.; J.A. Patton/Littlefield (Job Evaluation), S.85 ff. Zur Anwendung der Verfahren im Führungsbereich vgl. Seite 138 ff.

Merkmal und Berücksichtigung der verschiedenen Rangplätze der Arbeiten bei der Bestimmung der Gesamtarbeitswerte);

4. Stufenwertzahlverfahren (Einordnung der Arbeiten in für jedes Merkmal separat gebildete, in der Regel mit Punktwerten versehene Beanspruchungsstufen und Addition der Punktwerte zu Gesamtarbeitswerten).

Für die Durchführung der Arbeitsbewertung im allgemeinen sowie der einzelnen Verfahren im besonderen wird eine Fülle theoretischer und praktischer Probleme diskutiert,¹⁾ auf die einzugehen - wie bereits erwähnt - in diesem Rahmen nicht möglich ist.

Hier soll nur noch kurz auf ein zentrales Problem der Arbeitsbewertung hingewiesen werden, und zwar auf die Gewichtung der Bewertungsmerkmale.²⁾ Würde man näm-

1) Einige wichtige Problemkreise:

- Organisatorische Aspekte bei der Ein- und Durchführung der Arbeitsbewertung; vgl. dazu z.B. Bloch (Arbeitsbewertung), S.119 ff.; Gilmour (Control), S.7 ff. und S.139 ff.; Lanham (Job Evaluation), S.13 ff.
 - Probleme des Messens und Schätzens bei der Arbeitsbewertung; vgl. dazu z.B. Wibbe (Messen), S.114 ff.; Kaminsky (Arbeitsbewertung), S.396 ff.
 - Arbeitsbewertung und Arbeitsrecht (einschliesslich Haltung der Gewerkschaften zur Arbeitsbewertung); vgl. dazu Gaul (Arbeitsbewertung).
 - Umwandlung der Arbeitswerte in Lohn- und Gehaltsätze; vgl. dazu z.B. Böhrs (Leistungslohn), S.61 ff., Gilmour (Control), S.139 ff.; Lytle (Methods), S.259 ff.
- 2) Vgl. dazu im einzelnen Bender (Problematik), S.148 ff.; Wibbe (Gewichtung), S.219 ff.; Paasche (Arbeitsbewertung), S.66 ff.; Sundhoff (Problematik), S.138. - Das Gewichtungsproblem tritt nicht nur bei den analytischen, sondern implizit auch bei den summarischen Verfahren auf; vgl. Hetzler (Bewertung), S.111.

lich jeder Anforderungsart denselben Einfluss auf den Arbeitswert einräumen, dann käme es in den meisten Fällen zu einem verzerrten Urteil über die Arbeitsschwierigkeit. So ist es beispielsweise einleuchtend, dass dem Fachkönnen ein grösseres Gewicht zugestanden wird als den Umgebungseinflüssen (Belästigung des Arbeitenden durch Lärm, Schmutz, Nässe usw.). Deshalb werden die einzelnen Anforderungsarten in der Regel gewichtet, d.h. ihr relativer Einfluss auf den Gesamtarbeitswert wird durch Verhältniszahlenwerte festgelegt. Bei der Betrachtung praktischer Bewertungspläne fällt auf, dass teilweise sehr starke Unterschiede in der Gewichtung gleichartiger Merkmale auftreten,¹⁾ ein Indiz dafür, dass es keine "objektiv richtige" Gewichtung gibt. Wibbe bezeichnet die Gewichtung deshalb als den "neuralgischen Punkt" der Arbeitsbewertung: "Die Bedeutung der Bewertungsmerkmale für das Ergebnis der Arbeitsbewertung ist wissenschaftlich nicht zu finden und zu begründen."²⁾

Der Diskussion über die verschiedenen theoretisch möglichen Formen und Techniken der Gewichtung kommt somit nur eine untergeordnete Rolle zu, nachdem Einigkeit darüber besteht, dass der entscheidende Masstab für eine angemessene Gewichtung in ihrer praktischen Bewährung zu sehen ist; letztere ist dann gegeben, wenn die Ergebnisse der Arbeitsbewertung "von allen Beteiligten als richtig empfunden und anerkannt werden".³⁾

-
- 1) Vgl. dazu die Daten bei Hetzler (Bewertung), S.123; Wibbe (Arbeitsbewertung), S.49 ff.
2) Wibbe (Arbeitsbewertung), S.58.
3) Wibbe (Arbeitsbewertung), S.58; vgl. auch Beckerle (Arbeitsbewertung), S.63; Hetzler (Bewertung), S.118 f.

III. Entwicklung und Stand der Arbeits- bewertung

1. Arbeitsbewertung bei ausführenden Tätigkeiten

Die ersten Ansätze zur Festlegung anforderungsge-
rechter Lohnsätze können bis ins Altertum zurückver-
folgt werden;¹⁾ zu einer stärkeren Systematisierung
der Lohnfestsetzung kam es aber erst durch die Indu-
strialisierung im 19. Jahrhundert. Nach ersten Versu-
chen in der öffentlichen Verwaltung der USA²⁾ ging ein
entscheidender Impuls von den Arbeitsstudien Taylors aus,
welche zwar ursprünglich nicht die anforderungsgerechte
Entlohnung in Form der Arbeitsbewertung zum Ziel hat-
ten, im weiteren Verlauf aber die Aufmerksamkeit auf
diesen Problemkreis lenkten.³⁾

Die ersten Arbeitsbewertungen waren summarischer
Natur,⁴⁾ analytische Methoden kamen erst nach dem ersten
Weltkrieg zur Anwendung. Als erstes Stufenwertzahlver-
fahren wird der Bewertungsplan der schweizerischen
Bally-Schuhfabriken (1918) erwähnt;⁵⁾ in den USA wurde
das Stufenwertzahlverfahren erstmals durch Lott (1924)

1) Vgl. dazu Paasche (Arbeitsbewertung), S.14 ff.

2) Vgl. dazu im einzelnen Jones (Job Evaluation),
S.1 f.

3) Vgl. Lytle (Methods), S.11.

4) Die frühen Ansätze lagen hierbei ausnahmslos im
Bereich der öffentlichen Verwaltung; in einem
Industriebetrieb wurde die Arbeitsbewertung - in
Form eines Lohngruppenverfahrens - erstmals 1912
durch Griffenhagen eingeführt; vgl. Lanham (Job
Evaluation), S.7.

5) Vgl. Nievergelt (Arbeitsbewertung), S.17.

dargestellt.¹⁾ Bengé und andere entwickelten - als letzte der vier Grundformen der Arbeitsbewertung - 1926 für die Philadelphia Rapid Transit Company das Rangreihenverfahren.²⁾

Um diese Zeit wurden auch in Deutschland die ersten Forderungen nach einer systematischen Berücksichtigung der Arbeitsschwierigkeit beim Grundlohn laut.³⁾ Es hat jedoch relativ lange gedauert, bis in nennenswertem Umfang praktische Versuche mit der Arbeitsbewertung unternommen und ihre Probleme in der Literatur diskutiert wurden. Grössere Beachtung fanden vor allem die analytischen Pläne des Arbeitswissenschaftlichen Instituts der Deutschen Arbeitsfront (1940) und der "Reichsgruppe Industrie" (1941).⁴⁾ Wichtigstes summarisches Verfahren aus jener Periode ist der 1944 erschienene "Lohngruppenkatalog Eisen und Metall", der teilweise heute noch im Gebrauch ist.⁵⁾

In den USA war die Arbeitsbewertung damals schon ungleich weiter entwickelt und verbreitet, wofür hauptsächlich zwei Faktoren massgebend waren: zum einen wurde infolge der Erstarkung der amerikanischen Gewerkschaften in den dreissiger Jahren und der daraus resultierenden "härteren" Lohnverhandlungen nach objektiven Richtlinien der Entgeltsfestsetzung gesucht;⁶⁾ zum an-

1) Vgl. Lott (Scales), S.451 ff.

2) Vgl. Bengé/Burk/E.N. Hay (Job Evaluation), S.14 f.

3) Vgl. dazu Wibbe (Arbeitsbewertung), S.160 f. und die dort angegebene Literatur.

4) Vgl. dazu im einzelnen Wibbe (Arbeitsbewertung), S.162 ff.; einen Überblick über weitere Bewertungspläne aus dieser Periode gibt Brengel (Bewertung), S.175 ff.

5) Vgl. Wibbe (Arbeitsbewertung), S.166 ff. Zur frühen Arbeitsbewertung in Deutschland vgl. auch Wibbe (Stand), S.1 ff.

6) Vgl. Farwell (Job Evaluation), S.2 f.; Stanway (Job Evaluation), S.4 f.

deren konnte der allgemeine Lohnstop des zweiten Weltkrieg von einer Unternehmung unter anderem dann durchbrochen werden, wenn es zum Ausgleich besonders krasser Lohnungerechtigkeiten nötig war.¹⁾ Der Beweis für das Bestehen derartiger Ungerechtigkeiten war am leichtesten durch die Arbeitsbewertung zu führen.

In Deutschland kam der grosse Durchbruch der Arbeitsbewertung erst nach dem zweiten Weltkrieg. Zur Weiterentwicklung und zur Verfeinerung damals schon bestehender Verfahren haben vor allem Euler und Stevens sowie Hagner und Weng beigetragen.²⁾ In den folgenden beiden Jahrzehnten hat die Arbeitsbewertung für ausführende Tätigkeiten in der deutschen Praxis - vor allem in Grossbetrieben - ihren festen Platz gefunden. Nach einer Schätzung Paasches (im Jahre 1966) wird die Arbeitsbewertung bei etwa 64% der Beschäftigten in Deutschland angewandt.³⁾

2. Arbeitsbewertung bei Führungstätigkeiten

Schon Lott befasste sich mit der Bewertung von Vorgesetztenpositionen (der untersten Ebene);⁴⁾ die Vorschläge zur Bewertung von Angestelltentätigkeiten

-
- 1) Vgl. Lanham (Job Evaluation), S.9; Peters (Development), S.2.
 - 2) Vgl. Euler/Stevens (Hilfsmittel); Hagner/Weng (Arbeitsschwierigkeit).
 - 3) Zitiert nach Knebel (Entwicklung), S.189. Dabei handelt es sich nahezu ausschliesslich um Arbeitertätigkeiten, in den USA ist dagegen schon ein grosser Teil der Angestellten erfasst; vgl. dazu und zur weitesten Verbreitung der Arbeitsbewertung in den USA allgemein z.B. NABAC (Survey), S.11 f.; BNA (Job Evaluation), S.1 ff.
 - 4) Vgl. Lott (Job Evaluation), S.118 ff.

durch Kingsbury¹⁾ und Little (siehe Anhang 2)²⁾ waren so angelegt, dass auch Führungspositionen damit zu erfassen waren. Neben diesen analytischen Plänen beweist auch eine summarische Klassifizierung Hopwoods (siehe Anhang 3),³⁾ dass man sich schon in den Anfängen der Arbeitsbewertung darum bemühte, die Entgeltsfestsetzung bei möglichst allen Unternehmungsangehörigen zu systematisieren.⁴⁾

Im allgemeinen wurde jedoch den Führungskräften aus verschiedenen Gründen zunächst wenig Aufmerksamkeit gewidmet.⁵⁾ Zum einen ist die Anzahl der leitenden im Vergleich zu den ausführenden Positionen relativ klein; es lag deshalb nahe, das "Massenproblem" zuerst zu lösen, vor allem nachdem auf dieser Ebene etwaige Lohnungerechtigkeiten eher bekannt waren und zudem durch die Existenz von Gewerkschaften ein stärkerer Druck zum Ausgleich solcher Ungerechtigkeiten gegeben war. Zum anderen - und das dürfte entscheidend gewesen sein - handelte es sich bei der Arbeitsbewertung um eine neue Technik der Entgeltsbestimmung, welche naturgemäss zuerst im

-
- 1) Vgl. Kingsbury (Factors), S.537 ff. - Die meisten frühen Bewertungspläne weisen aus heutiger Sicht erhebliche Schwächen auf; bei Kingsbury gibt es z.B. eine Anforderungsart "sex required" (d.h. von vorneherein höhere Bewertung von Positionen, die nur von Männern ausgefüllt werden können).
 - 2) Vgl. Little, E.H., Some Considerations in Installing a Salary Administration Plan, AMA, New York 1927, zitiert nach: o.V. (Report), S.18.
 - 3) Vgl. Hopwood, J.O., Finding the Worth of a Man's Work, in: Industrial Management, 1926, zitiert nach: o.V. (Report), S.15.
 - 4) Vgl. dazu auch Griffenhagen/Telford (Principles), S.17.
 - 5) Vgl. dazu Smyth/Murphy (Job Evaluation), S.31; Lanham (Job Evaluation), S.362 f.; Langsner/Zollitsch (Administration), S.654.

weniger komplexen ausführenden Bereich erprobt wurde.

Erst in den dreissiger Jahren dehnten einige amerikanische Grossunternehmungen die Arbeitsbewertung auf Führungspositionen aus. Meist bediente man sich summarischer Verfahren, die einheitlich für ausführende und für leitende Tätigkeiten galten.¹⁾

Die ersten analytischen Bewertungen wurden gegen Ende der dreissiger Jahre durchgeführt; sie beruhten im Gegensatz zur Bewertung des ausführenden Bereichs, wo das Stufenwertzahlverfahren dominierte (und heute noch dominiert), auffallend oft auf dem "Merkmalsvergleich", der amerikanischen Variante des Rangreihenverfahrens.²⁾

Die Bewertung von Führungstätigkeiten breitete sich gegen Ende der vierziger Jahre immer stärker aus, was auf die weitgehend erwiesene Eignung der Arbeitsbewertung im ausführenden Bereich und die positiv verlaufenen Versuche zu ihrer Anwendung im Führungsbereich zurückzuführen ist. Nach einer 1951 veröffentlichten Untersuchung des NICB besaßen 123 von 224 befragten Unternehmungen ein Bewertungsverfahren für leitende Tätigkeiten.³⁾

Um diese Zeit entstand auch die analytische "Guide-Chart Profile Method" von E.N. Hay und Purves, welche mittlerweile in den USA eine der bekanntesten Methoden

-
- 1) Beispiele hierfür sind die Bewertungspläne von Westinghouse (siehe Anhang 4) und Philadelphia Electric Company; vgl. dazu E.B. Roberts (Analysis), S.10 ff.; o.V. (Manual); Hopwood (Administration), S.99 ff. - Für eine gesonderte Behandlung der Führungskräfte sprach sich aber schon damals Dooley aus; vgl. Dooley (Administration), S.133 f.; vgl. dazu auch Seite 120 ff.
 - 2) Vgl. das Beispiel in Anhang 5 sowie Riegel (Determination), S.215 ff.; Burk (History), S.93 ff. Zum Merkmalsvergleich bei Führungstätigkeiten vgl. Seite 158 ff.
 - 3) Vgl. Briggs (Positions), S.5.

speziell zur Bewertung von Führungskräften darstellt.¹⁾ Einige Jahre später entwickelten Smyth und Murphy das heute populärste summarische Verfahren, die "Guide-Line Method".²⁾

Eine 1962 durchgeführte Umfrage ergab, dass 67 von 70 Firmen ein Arbeitsbewertungsprogramm für Führungskräfte hatten, davon zwei Drittel ein analytisches.³⁾ Diese Zahlen vermitteln jedoch kein für die amerikanischen Verhältnisse repräsentatives Bild - im Durchschnitt dürfte der Anteil der Firmen mit Arbeitsbewertung für leitende Tätigkeiten um einiges geringer sein -, da nur grosse Unternehmungen befragt wurden und unter diesen wiederum nur solche, "that are generally considered pace setters in the field of wage and salary administration".⁴⁾

Dennoch könnte angesichts dieser Daten und mancher amerikanischen Veröffentlichungen, welche die Arbeitsbewertung rein deskriptiv und unkritisch abhandeln, der Eindruck entstehen, als träten keine schwerwiegenden Probleme auf bzw. als seien diese Probleme im wesentlichen befriedigend gelöst. Dass das von der Literatur vermittelte Bild den Gegebenheiten in der Praxis nicht ganz entspricht, beweisen unter anderem die Tatsache, dass etliche Unternehmungen ihr Arbeitsbewertungsprogramm für Führungskräfte wieder aufgegeben haben,⁵⁾ sowie die Versuche zur Entwicklung neuartiger Bewertungsmethoden, welche für die Bewertung leitender Positionen besser geeignet sein sollen als die herkömmlichen Verfahren.⁶⁾

1) Vgl. dazu Seite 160 ff.

2) Vgl. dazu Seite 142 f.

3) Vgl. Edmonds/Torrence (Structure), S.28.

4) Edmonds/Torrence (Structure), S.26.

5) Vgl. dazu Seite 250.

6) Vgl. dazu Seite 167 f.

Andererseits muss jedoch festgestellt werden, dass die Bewertung von Führungspositionen in den USA heute relativ weit verbreitet ist und von vielen Unternehmen - vor allem Grossunternehmen - als wenn auch nicht optimale, so doch befriedigende Lösung des Problems der anforderungsgerechten Entlohnung von Führungskräften angesehen wird.¹⁾

Völlig anders sind die Verhältnisse in Deutschland.²⁾ Nach der Schätzung eines Experten der "Deutschen Gesellschaft für Personalführung" bewerten kaum mehr als fünf deutsche Unternehmen höhere Führungspositionen;³⁾ auch die Literatur nimmt weitgehend eine ablehnende Haltung ein.⁴⁾

Der auffallende Unterschied zwischen Deutschland und den USA bezüglich des Entwicklungsstandes der Arbeitsbewertung bei Führungspositionen kann nach Ansicht des Verfassers auf folgende Faktoren zurückgeführt werden:

1. Die Arbeitsbewertung hat ihren Ursprung in den USA; sie ist dort um mindestens zwanzig Jahre älter als in Deutschland. Wenn allgemein die Annahme gilt, dass neue betriebswirtschaftliche Methoden zunächst auf möglichst einfache und erst später auf komplexe Sach-

1) Vgl. Seite 250 ff.

2) Wenn in dieser Arbeit von "deutscher" Arbeitsbewertung die Rede ist, so beziehen sich die Aussagen nicht auf die deutschen Tochtergesellschaften ausländischer, insbesondere nordamerikanischer Unternehmen. In vielen dieser Firmen werden leitende Tätigkeiten bewertet, wobei aber die Initiative häufig von der Muttergesellschaft ausging und meist auch deren Bewertungsverfahren übernommen wurde.

3) Diese Unternehmen gaben dem Verfasser aber eine negative Auskunft.

4) Vgl. Seite 74, Seite 76, Seite 96 f. und Seite 255 f.

verhalte angewandt werden, dann ist die Anwendung der Arbeitsbewertung auf die im Vergleich zu den ausführenden Tätigkeiten komplexeren Führungstätigkeiten durch den höheren Reifegrad der Arbeitsbewertung in den USA zu erklären.

2. Die amerikanische Arbeitsbewertung nahm ihren Anfang bei Angestelltentätigkeiten (z.B. in der öffentlichen Verwaltung, bei Banken und Versicherungen); die Arbeitsbewertung für Angestellte war somit in den USA von Anfang an fest etabliert. Demgegenüber war die Arbeitsbewertung in Deutschland relativ lange auf Arbeitertätigkeiten zugeschnitten; die Bewertung des (ausführenden) Angestelltenbereichs wurde erst ab etwa 1950 verstärkt diskutiert und ist bis heute umstritten.¹⁾ Offensichtlich ist der "Sprung" von den ausführenden zu den leitenden Angestelltentätigkeiten (USA) leichter als der von Arbeiter- zu Führungstätigkeiten (Deutschland).

3. In den USA wird die Arbeitsbewertung hauptsächlich als praktisches Mittel der Lohngestaltung angesehen, in Deutschland liegt die Betonung mehr auf ihrem Charakter als arbeitswissenschaftliche Disziplin.²⁾ Die Arbeitswissenschaft bedient sich möglichst exakter Mess- und Schätzmethoden, welche in dieser Form im Führungsbereich nicht anwendbar sind. Die daraus, d.h. aus der besonderen Problematik der Bewertung von Führungstätigkeiten resultierenden Bewertungsungenauigkeiten werden bei der pragmatischeren amerikanischen Auffassung leichter toleriert.

1) Vgl. dazu z.B. Zander (Arbeitsbewertung), S.44 ff.

2) Vgl. Wibbe (Arbeitsbewertung), S.154.

4. Die Notwendigkeit zur Einführung formeller und systematischer Entgeltsfestsetzungsmethoden wird wesentlich durch die "Überschaubarkeit", d.h. durch die Grösse und das Ausmass der Dezentralisierung einer Unternehmung bestimmt.¹⁾ Da für beide Kriterien in den USA weitgehend grössere Dimensionen festzustellen sind als in Deutschland,²⁾ könnte auch darin eine Ursache für die unterschiedliche Verbreitung der Arbeitsbewertung bei Führungskräften liegen.

Der Hauptgrund für die deutsche Zurückhaltung ist aber wohl in den besonderen Problemen der Bewertung von Führungstätigkeiten zu sehen. Sie wurden teilweise schon hier - unter 1. und 3. - angedeutet und sollen im folgenden näher untersucht werden.

1) Vgl. Lorenz/Neumann (Arbeit), S.11.

2) Zur wachsenden Einführung des "Division"-Prinzips in den USA vgl. z.B. Stieglitz/Janger (Organization), S.3.

B. Probleme bei der Anwendung der Arbeitsbewertung auf Führungspositionen¹⁾

I. Bewertungstechnische Probleme

1. Tätigkeitsspezifische Probleme

a) Persönlichkeitsbezogenheit der Positionen

Hervorstechendes Merkmal von Führungspositionen ist ihre Beeinflussbarkeit durch die Person des Stelleninhabers, eine Erscheinung, die in der amerikanischen Literatur als "impact of the man on the job" bezeichnet wird.²⁾ Sie ist darauf zurückzuführen, dass Führungskräfte "eine gewisse Freiheit in der Art der Arbeitsausführung haben", wogegen "das Kennzeichen einer einfachen Arbeitsaufgabe ... darin (be-

1) Bei folgenden Ausführungen ist zu beachten, dass teilweise Argumente verwandt werden, die für alle Angestellten (also auch Nicht-Führungskräfte) gelten, und andererseits solche, die sich nur auf die höheren Führungskräfte beziehen. Derartige Differenzierungen sollen hier zunächst nicht vorgenommen werden. Vorerst mag die Feststellung genügen, dass sich die Probleme mit zunehmender Höhe der Hierarchie tendenziell verstärken. Zu einer eventuellen hierarchischen Grenze der Arbeitsbewertung vgl. Seite 251 f.

2) Vgl. Lanham (Job Evaluation), S.363; Calhoon (Personnel), S.442. - Eine andere Formulierung lautet: "The man makes the job." Manning (Problems), S.5.

steht), dass sie sich in einer 'Arbeitsanweisung' b i n d e n d darstellen lässt".¹⁾ Während also im ausführenden Bereich die Person des an einem Arbeitsplatz Tätigen weitgehend austauschbar ist, ohne dass sich an der Art des Arbeitsablaufes Wesentliches ändern muss, wird der Charakter einer leitenden Position weitgehend durch die besonderen persönlichen Eigenschaften des Mitarbeiters geprägt.

Die Führungspositionen werden nicht nur in ihren äusserlichen Merkmalen durch den persönlichen Arbeitsstil der Mitarbeiter bestimmt, sie ändern sich auch - was noch bedeutsamer ist - je nach individueller Qualifikation der Stelleninhaber materiell, d.h. in ihrem Wert für die Unternehmung.²⁾ Der dominierende Grundsatz der Arbeitsbewertung ist jedoch die Abstraktion von der Person des Stelleninhabers. Wegen der engen Verbindung zwischen Arbeitsplatz und Individuum wäre somit die Arbeitsbewertung im Führungsbereich nicht anwendbar: "It is pointless to talk about evaluating an executive job, when the real evaluation relates to what an individual has made of his job, compared with what others have made of their jobs."³⁾

Dieses Problem dient oft als Argument gegen eine Bewertung leitender Positionen,⁴⁾ für seine praktische Lösung bietet sich aber ein Ausweg an: die Abkehr vom "Stellenprinzip" und die stärkere Betonung des "Individualitätsprinzips". Hetzler weist darauf hin, dass in

-
- 1) Bramesfeld (Einführung), S.8; vgl. auch Schaefer (Grenzen), S.282; Feurer (Arbeitsbewertung), S.204; Lorenz/Neumann (Arbeit), S.139.
 - 2) Vgl. McPherron (Headache), S.42.
 - 3) Pigors/Myers (Administration), S.511.
 - 4) Vgl. z.B. Zander (Arbeitsbewertung), S.44; Bramesfeld (Einführung), S.7.

der Praxis schon bei der Bewertung ausführender Tätigkeiten mehr nach dem Individualitätsprinzip (Berücksichtigung der "eigengestaltenden Kräfte der Stelleninhaber") als nach dem reinen Stellenprinzip ("Konstruktion hypothetischer Arbeitsplätze entsprechend der formalen Betriebsorganisation") vorgegangen werde.¹⁾ Als Konsequenz der besonders hohen eigengestaltenden Kräfte der leitenden Mitarbeiter muss also in diesem Bereich das Individualitätsprinzip in noch grösserem Ausmass angewandt werden.²⁾ Dabei handelt es sich aber nach wie vor um Arbeitsbewertung, d.h. man untersucht, *w i e* eine Führungskraft ihre Aufgaben erfüllt und nicht wie *g u t*.³⁾

Überhaupt darf das Problem der Persönlichkeitsbindung nicht überschätzt werden. Die Führungskräfte können schliesslich nicht unbegrenzt Aufgaben an sich ziehen - zumindest nicht bei "guter" Organisation -, vielmehr sind ihnen durch die formelle Aufgabenverteilung Grenzen gesetzt. Die "offizielle" Strukturierung der Aufgaben bildet den Rahmen - dieser ist auf jeden Fall nach dem Stellenprinzip bewertbar -, innerhalb dessen die Führungskräfte - und hier kommt das Individualitätsprinzip zum Tragen - den konkreten Charakter ihres Tätigseins gemäss ihrer spezifischen Persönlichkeit selbst bestimmen.

Ähnlich stellt auch Sibson fest, Freiheit in der Arbeitsführung könne nicht bedeuten, "that managers assign work to themselves; rather it means that the able

1) Hetzler (Bewertung), S.63 f.

2) Diese Forderung findet sich u.a. bei Martucci (Evaluation), S.219; Langsner/Zollitsch (Administration), S.658; o.V. (Thesen), S.1. Anderer Ansicht: Britten (Impacting), S.52 f.

3) Vgl. Martucci (Evaluation), S.219.

manager ..., with the approval of higher management, absorbs greater responsibility".¹⁾ Wenn also manche Führungskräfte kraft ihrer besonderen Qualifikation doch Aufgaben übernehmen, welche ihnen ursprünglich formell nicht zugedacht waren, so sind diese (meist graduellen) Veränderungen zur Vermeidung organisatorischer Friktionen früher oder später von den vorgesetzten Instanzen formell zu sanktionieren (bzw. rückgängig zu machen). Mit ihrer Formalisierung verliehen die persönlichkeitsbedingten Veränderungen in der Aufgabenverteilung aber den Charakter des Informellen, des nicht Bewertbaren.

b) Schwierigkeiten bei der Bestimmung
der Normalleistung

In enger Beziehung zur Persönlichkeitsbindung der Führungspositionen steht das Problem der Normalleistung. Als normal wird diejenige Leistung bezeichnet, "die ein geeigneter, geübter und eingearbeiteter Arbeiter auf die Dauer verrichten kann, ohne an seiner Gesundheit und Arbeitsfähigkeit Schaden zu leiden".²⁾ Was sich schon in dieser Definition andeutet, geht noch besser aus der ausführlicheren Begriffsbestimmung durch REFA hervor, in welcher Stichworte wie "Schicht-", "Vorgabe-" und "Erfolungszeit" vorkommen:³⁾ Eine so verstandene Normalleistung ist vor allem für ausführende Tätigkeiten im Fabrikbereich anwendbar, für leitende Tätigkeiten ist sie ohne Relevanz.

1) Sibson (Wages), S.208; vgl. auch Hetzler (Bewertung), S.64: "Verantwortung kann nur von delegierten, nicht von usurpierten Aufgaben abgeleitet werden."

2) Wibbe (Arbeitsbewertung), S.66.

3) Vgl. im einzelnen REFA (Zeitvorgabe), S.28 f.

Die Normalleistung wird in der Regel durch Schätzen des Leistungsgrades ermittelt, mit dem verschiedene Personen die gleiche Arbeit ausführen,¹⁾ eine Methode, die bei Führungskräften versagen muss. Zum einen sind viele Führungspositionen "einzigartig", d.h. sie sind nur einmal in der Unternehmung vorhanden, und somit ist hier kein Vergleich des Leistungsgrades verschiedener Mitarbeiter möglich. Zum anderen sind die Führungstätigkeiten vorwiegend geistig-abstrakter Natur; dadurch kann die Intensität, mit der eine Führungskraft ihre Kräfte einsetzt, nicht äusserlich beobachtet werden, wie dies etwa bei körperlichen Arbeiten durch die Zeitstudienfachleute geschieht. Das sichtbare Ergebnis des Arbeitseinsatzes einer Führungskraft ist meist "nur die letzte Phase eines differenzierten Leistungsprozesses, der im einzelnen nicht festgestellt werden kann".²⁾

Eine Normalleistung bei Führungstätigkeiten ist aber nicht nur schwer bestimmbar, sie ist in gewissem Sinne auch gar nicht erwünscht. So betont Bramesfeld, die Tätigkeit höherer Führungskräfte habe schöpferisch-originiellen Charakter; von ihnen werde also "keine Normalleistung, sondern eine Originalleistung erwartet".³⁾

Die Normalleistung ist jedoch Bezugspunkt der Arbeitsbewertung, welche die individuelle Leistung nicht berücksichtigen will; bei Führungspositionen könnte somit - wegen der sehr problematischen Bestimmbarkeit einer Normalleistung im herkömmlichen Sinne - keine Arbeitsbewertung durchgeführt werden.

1) Vgl. dazu z.B. Wibbe (Messen), S.117.

2) Dirks (Bewertungsverfahren), S.73.

3) Bramesfeld (Einführung), S.7; vgl. auch Jungbluth (Angestelltentätigkeiten), S.170.

Nun sind aber Begriff und praktische Bestimmungsmethoden der Normalleistung allgemein¹⁾ sowie die Möglichkeit ihrer Anwendung bei der Arbeitsbewertung im besonderen nicht ganz unumstritten.²⁾ Der aus dem Zeitstudienwesen stammende, exakte Normalleistungsbegriff ist auch bei vielen ausführenden Tätigkeiten - vor allem bei denen, die im Zeitlohn bezahlt werden - in dieser Form nicht zu verwenden. Deshalb schlägt z.B. Timme vor, bei der Arbeitsbewertung vom unverbindlicheren Begriff des "Normalfalles" auszugehen.³⁾

Ähnlich plädieren Lorenz und Neumann bei der Bewertung qualifizierter Tätigkeiten für "die Festlegung eines aus der Aufgabenstellung entwickelten 'Soll-Ablaufes', dem eine durchschnittliche Art der Erledigung zugrunde gelegt ist, wie sie von geeigneten Persönlichkeiten im allgemeinen erwartet werden kann".⁴⁾

Bei vielen Führungstätigkeiten dürfte es aber sogar unrealistisch sein, einen derartigen Soll-Ablauf konkret festlegen zu wollen. Für den Führungsbereich noch geeigneter dürfte deshalb ein Ansatz sein, der zwar nicht im Hinblick auf die Arbeitsbewertung entwickelt wurde, der aber für die Diskussion der Normalleistung von Führungskräften herangezogen werden kann: es handelt sich um die Versuche, Leistungsstandards ("standards of performance") für Führungskräfte festzusetzen.⁵⁾

1) Vgl. dazu z.B. Braun (Lohnfindung), S.559 ff. und die dort angegebene Literatur.

2) Vgl. dazu insbesondere Hetzler (Bewertung), S.30.

3) Vgl. Timme (Löhne), S.16: "So mag man z.B. einen bestimmten Umfang des Fachkönnens für eine zu bewertende Arbeit als normal bezeichnen, wenn bei Vorhandensein dieses Fachkönnens und bei angemessenem Einsatzwillen keine Beanstandungen bezüglich der Arbeitsausführung zu erwarten sind."

4) Lorenz/Neumann (Arbeit), S.141.

5) Segesser definiert die Aufgabe von Leistungsstandards

Ihr Vorzug besteht darin, dass einerseits relativ eindeutige (quantitative und/oder qualitative) Leistungsmaßstäbe aufgestellt werden, die aber andererseits dem Wesen der Führungstätigkeiten dadurch gerecht werden, dass sie für jede Führungskraft individuell bestimmt und vor allem auf das Arbeitsergebnis eines längeren Zeitraums bezogen werden. Dadurch wird - im Gegensatz zu obigem Vorschlag von Lorenz und Neumann - der persönlichkeitsabhängige Charakter von Führungspositionen berücksichtigt, d.h. den Führungskräften wird Freiheit in der konkreten Ausgestaltung ihrer Aufgaben und damit des Weges, auf dem sie die Leistungsstandards zu erreichen versuchen, belassen.

Leistungsstandards unterscheiden sich in der Art ihrer Festlegung und in ihrem Wesen grundsätzlich von der herkömmlichen Normalleistung. Die Normalleistung für eine Tätigkeit wird in der Regel durch unabhängige Arbeitsstudienfachleute ohne Beteiligung der Arbeitsplatzinhaber ermittelt, die Höhe der Leistungsstandards kann dagegen weitgehend - nach Absprache mit den Vorgesetzten - von den Führungskräften selbst bestimmt werden.¹⁾

Normalleistung und Originalleistung schliessen sich - wie oben erwähnt - aus; zwischen der Aufstellung von Leistungsstandards (deren Erreichung meist als "befrie-

als "die Möglichkeit, festzustellen und festzulegen, welche Bedingungen erfüllt sein müssen, damit eine Leistung als gut anerkannt werden kann". Segesser (Leistungsstandards), S.14. In der amerikanischen Literatur wird dagegen überwiegend von der "befriedigenden" Leistung ausgegangen; vgl. Fussnote 1), Seite 80.

1) Vgl. z.B. Howell (Look), S.57; Segesser (Leistungsstandards), S.18.

digende" Leistung bezeichnet wird)¹⁾ und einer Originalleistung besteht kein Gegensatz; vielmehr ist zum Erreichen der durch den Standard vorgegebenen befriedigenden Leistung häufig gerade eine Originalleistung erforderlich.

Auf die Fülle der mit der Leistungsstandard-Konzeption verbundenen Probleme kann hier nicht näher eingegangen werden, weil sie vor allem dadurch bedingt sind, dass die Vorgabe von Leistungsstandards als Bestandteil eines speziellen Führungssystems anzusehen ist und weil somit - über die Personal- und Entgeltpolitik hinaus - grundsätzliche unternehmenstheoretische und -politische Fragen tangiert werden.²⁾

Als für unsere Thematik besonders wichtig sei nur auf das Problem der Vergleichbarkeit der Leistungsstandards hingewiesen (d.h. "setting objectives throughout the organization that are of equal difficulty").³⁾ Soll die "befriedigende Leistung" in gewissem Sinne als Ersatz für die "Normalleistung" dienen, so muss die Schwierigkeit, mit der die Leistungsstandards erreicht werden können, für alle Führungskräfte gleich sein. Nur dann kann die befriedigende Leistung als einheitlicher Masstab dienen und ist in etwa mit der herkömmlichen Normallei-

-
- 1) Ausführliche praktische Beispiele für die Aufstellung von Standards für befriedigende Leistungen geben Enell/Haas (Standards), S.25 ff., 42 ff., 51 ff. und S.114 ff.; E.C. Miller (Objectives), S.86 ff.
 - 2) Von den sehr zahlreichen Veröffentlichungen zum Führungssystem "Management by Objectives" (Führung durch Zielvorgabe) seien hier nur die Monographien erwähnt von Odiorne (Management); McConkey (Results); Wikstrom (Objectives); Valentine (Objectives); Mendleson (Exploration); Forrest (Guide); Rowland (Standards); E.C. Miller (Objectives); Enell/Haas (Standards).
 - 3) Howell (Look), S.57.

stung zu vergleichen.

Dieses Problem ist aber praktisch nicht einwandfrei zu lösen. Dadurch, dass fast alle Führungstätigkeiten voneinander verschieden sind, beziehen sich die Standards jeweils auf unterschiedliche Sachbereiche, d.h. eine direkte Vergleichbarkeit ist nicht gegeben. Selbst wenn die Leistungsstandards von einer zentralen Instanz überprüft werden,¹⁾ ist die Höhe der Anforderungen, denen die Führungskräfte zur Erreichung der befriedigenden Leistung ausgesetzt sind, von Position zu Position einer mehr oder weniger grossen Streuung unterworfen.

Zusammenfassend bleibt zum Problem der Normalleistung festzuhalten, dass die herkömmliche Normalleistung im Sinne des Zeitstudienwesens bei Führungskräften (aber auch bei vielen ausführenden - im übrigen für bewertbar gehaltenen - Tätigkeiten) nicht anwendbar ist. Werden die Anforderungen von Führungspositionen durch die "befriedigende" Leistung im Sinne der Leistungsstandards normiert, so muss gegenüber der Bewertung manuell-ausführender Tätigkeiten diesbezüglich ein gewisser Verlust an Bewertungspräzision in Kauf genommen werden.

c) Verflechtung der Anforderungen

Bei ausführenden Tätigkeiten lassen sich die Merkmale der Arbeitsschwierigkeit relativ gut isolieren und einzeln quantifizieren; das gilt besonders für die Trennung in körperliche und geistige Anforderungsarten. Demgegenüber dominieren bei Führungskräften fast ausschliess-

1) Vgl. Howell (Look), S.58.

lich die geistigen Anforderungen, wodurch - wenn man z.B. Wibbes (in Anhang 1 wiedergegebenes) Merkmals-schema zugrunde legt - schon mehr als die Hälfte der bei Arbeitern üblichen Anforderungsarten ausfällt und praktisch nur die geistigen Anforderungen für die Differenzierung der Arbeitsschwierigkeit in Frage kommen.

Nun ist zwar im Führungsbereich eine grössere Vielfalt von geistigen Anforderungen festzustellen; doch ist es mit erheblichen Schwierigkeiten verbunden, diese Tatsache durch Bildung entsprechender Merkmale auszunutzen. Bei den meisten Führungstätigkeiten ist nämlich eine starke Verflechtung der geistig-moralischen Anforderungen vorhanden: "Hier vermischen sich Anforderung an Verantwortung mit Anforderung an Nachdenken, an geistigem Vermögen, an geistiger Geschicklichkeit mit breitem Wissen, Entscheidungsbereitschaft und Dispositionsvermögen zu einem scheinbar unentwirrbaren Knäuel."¹⁾ Die Verflechtung der Anforderungen ist in Abb.4 dargestellt; aus ihr geht besonders deutlich hervor, dass die für Arbeitertätigkeiten typischen Merkmale - Muskelarbeit und Umgebungseinflüsse - aus der Wechselbeziehung der Anforderungen ausgeschlossen sind.

Die Verflechtung der Anforderungen bedeutet gegenseitige Abhängigkeit (Korrelation). So ist z.B. leicht einzusehen, dass hohe Verantwortung auch hohe Anforderungen an das Dispositionsvermögen nach sich zieht oder dass das Ausmass an notwendigem Nachdenken mit dem Fachkönnen korrespondiert.

Aufgabe einer Arbeitsbewertung bei Führungskräften wäre es nun, "die vielfachen gegenseitigen Abhängigkei-

1) Euler (Analyse), S.110; vgl. auch Hofmann (Besonderheiten), S.348.

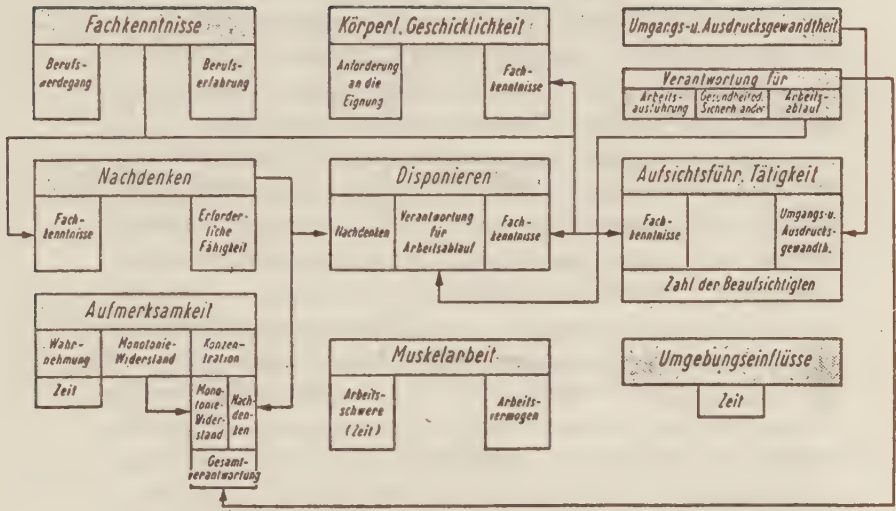


Abb.4: Die gegenseitige Verknüpfung der Anforderungsarten¹⁾

ten untereinander innerhalb des Gesamtkomplexes einerseits aufzulösen, andererseits zu einer bewertbaren Synthese zu bringen".²⁾

Dies stellt deshalb ein besonderes Problem dar, weil bei der Arbeitsbewertung theoretisch davon ausgegangen wird, dass die Anforderungen voneinander unabhängig sind und sich somit einfach zur Gesamtarbeits-schwierigkeit addieren lassen. Sind nun die Anforderungen stark miteinander verflochten, so ist nicht nur die

1) Quelle: Euler (Analyse), S.109.

2) Euler (Analyse), S.110.

Isolierung einzelner Merkmale der Arbeitsschwierigkeit problematisch, sondern auch die Zusammenfassung der Teilanforderungen zum Arbeitswert, weil die Anforderungsarten nicht voneinander unabhängig sind und dadurch die Gefahr von Überschneidungen besteht.

Manche Autoren kommen demzufolge zu dem Schluss, man könne Führungstätigkeiten nur in ihrer "Ganzheit" sehen, ein "fragmenting the job into minute portions so that each might be weighed individually" sei nicht zulässig.¹⁾ Hierzu ist jedoch festzustellen, dass die theoretische Forderung nach Unabhängigkeit der Merkmale schon bei ausführenden Tätigkeiten niemals vollkommen erfüllt ist;²⁾ hier tritt die Verflechtung jeweils im Komplex der körperlichen und der geistigen Anforderungen auf. Die starke Verflechtung der geistigen Anforderungen bei Führungsfähigkeiten stellt lediglich eine graduelle Verschärfung des Problems dar, welche bei der Ausgestaltung entsprechender Bewertungspläne zu berücksichtigen wäre.³⁾

d) Mangelnde Quantifizierbarkeit der Anforderungen

Das vorhergehend beschriebene Problem der Verflechtung der Anforderungen bezog sich auf das gegenseitige Verhältnis aller Merkmale der Arbeitsschwierigkeit, eine weitere Besonderheit bei der Bewertung von Führungspositionen liegt im Wesen des einzelnen Merkmals.

Für ausführende Tätigkeiten lässt sich die Höhe der

1) Megginson (Personnel), S.407; vgl. auch J.H. Taylor (Administration), S.161; Bramesfeld (Einführung), S.8. - Die Argumentation richtet sich vornehmlich gegen die analytische Form der Bewertung.

2) Vgl. z.B. Bloch (Arbeitsbewertung), S.41.

3) Vgl. Seite 192 f.

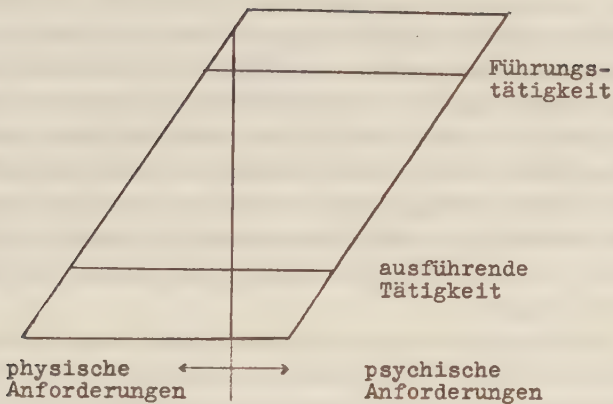


Abb.5: Anteil der physischen und psychischen Anforderungen am Arbeitswert einer Tätigkeit in Abhängigkeit von ihrer hierarchischen Lage

Anforderungen relativ gut quantifizieren; das gilt vor allem für die körperlichen Anforderungen und die Umgebungseinflüsse. Für diese Beanspruchungen können teilweise sogar physikalische Messungen vorgenommen werden;¹⁾ aber auch die Schätzungen bringen recht genaue Ergebnisse.

Je höher man nun in der betrieblichen Hierarchie kommt, um so mehr verlagert sich der Schwerpunkt der Tätigkeiten von den physischen auf die psychischen Anforderungen (siehe Abb.5). "Graduelle Unterschiede solcher Anforderungen sind aber schwerer fassbar als beispielsweise die bei Muskelbelastung, Schmutz oder Lärm."²⁾

1) Vgl. dazu im einzelnen REFA (Grundlagen), S.31 f.; Wibbe (Messen), S.114 ff.

2) Lorenz/Neumann (Arbeit), S.140; vgl. ausserdem Hofmann (Besonderheiten), S.349; o.V. (Department), S.10. - Eine Tabelle zur unterschiedlichen Mess- und

Diese grundsätzlich gültige Feststellung trifft zudem auf die geistigen Anforderungen im Führungsbereich noch stärker zu als auf die im ausführenden Bereich.¹⁾ Im letzteren ist es z.B. möglich, beim geistigen Merkmal Ausbildung - welches in der Regel zusammen mit der notwendigen Dauer der Berufserfahrung das Hauptmerkmal Fachkönnen bildet - anhand der verschiedenen Stufen formeller Ausbildung (z.B. Schulabschlüsse) zu einer eindeutigen und den praktischen Gegebenheiten gerecht werdenden Skala zu kommen.

Im Führungsbereich herrschen meist keine derart klaren Verhältnisse. So ist es z.B. bei manchen Positionen denkbar, dass sie sowohl von einem Praktiker mit langer Berufserfahrung als auch von einem Akademiker mit relativ wenig Erfahrung besetzt werden können. An diesem Beispiel wird deutlich, dass einer genauen Fixierung der Beanspruchungshöhe bei der einzelnen Anforderungsart nicht nur "ihr relativ weiter Auslegungsspielraum und fließender Sinngehalt" entgegenstehen,²⁾ sondern auch - bedingt durch die Verflechtung der Merkmale und durch die Persönlichkeitsabhängigkeit der Positionen - die "Substitutionsmöglichkeiten" zwischen den verschiedenen Anforderungen.³⁾

Diese Schwierigkeiten stellen in Frage, "ob und inwieweit es überhaupt gelingen kann, Arbeitsbeschreibungen so aussagekräftig und eindeutig zu formulieren, dass man darauf schätzende Vergleiche von ausreichender Treff-

Erfassbarkeit der Anforderungen findet sich bei Paasche (Arbeitsbewertung), S.40.

- 1) Zum verschiedenen Wesensgehalt gleichbezeichneter Merkmale bei ausführenden und leitenden Tätigkeiten vgl. auch Seite 121 ff.
- 2) Lorenz/Neumann (Arbeit), S.140.
- 3) Brinkmann (Beitrag), S.23.

sicherheit begründen kann".¹⁾

Der Erfolg einer Bewertung leitender Positionen hängt also bezüglich des hier angesprochenen Problems davon ab, in welchem Ausmass für die im Führungsbe-
reich vorherrschenden geistig-abstrakten Sachverhalte
Masstäbe - vor allem quantitative - entwickelt werden
können, die den Bewertern konkrete Anhaltspunkte für
den Vergleich von Führungspositionen zu liefern vermö-
gen.²⁾

2. Methodische Probleme

Die bisher beschriebenen tätigkeitsspezifischen
Bewertungsschwierigkeiten lassen sich gewissermassen
schon bei der Untersuchung einer einzelnen Führungsposi-
tion feststellen. Zusätzliche, durch die Methodik
der Arbeitsbewertung bedingte Probleme ergeben sich,
wenn man die Führungspositionen in einer Unternehmung
in ihrer Gesamtheit betrachtet.

a) Verschiedenartigkeit und relativ geringe Anzahl der Führungspositionen

Die Arbeitsbewertung kann sich - auch im ausführen-
den Bereich - nicht immer der exakten Messung bedienen;
sie ist weitgehend - und das gilt besonders für den lei-
tenden Bereich - auf schätzendes Vergleichen angewiesen.
Bei dieser Methode ist es bezüglich der Genauigkeit der
Ergebnisse von Vorteil, wenn auf den Skalen, in welche

1) Lorenz/Neumann (Arbeit), S.141.

2) Vgl. dazu Seite 155 ff.

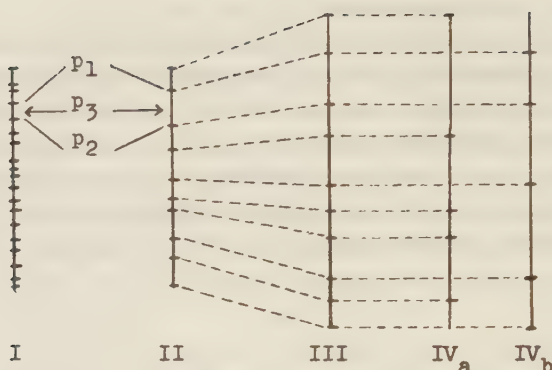


Abb.6: Schwierigkeitsabstände bei ausführenden (I) und bei leitenden Positionen (II - IV_b)

die Arbeitsplätze gemäss ihrer (geschätzten) Schwierigkeit einzuordnen sind, die einzelnen Klassen häufig besetzt sind (bei Anwendung des Stufenprinzips) oder der Abstand zwischen den einzelnen Rangplätzen möglichst gering ist (bei Anwendung des Reihenprinzips).¹⁾

Die dadurch entstehende Schwierigkeit bei der Bewertung von Führungspositionen soll beispielhaft an Abb.6 verdeutlicht werden. Sie geht vom Prinzip der Reihung aus, die dargestellten Skalen können entweder für eine Anforderungsart oder für die Gesamtschwierigkeit der Arbeiten gelten.

Offensichtlich kann man im Fall I einen zusätzlichen Arbeitsplatz (p₃) besser in die Reihe der schon bewerteten Positionen einordnen als im Fall II. Wenn

1) Vgl. dazu z.B. die Bewertungsregeln bei Allaway (Basis), S.47 f.

geschätzt wird, dass der Schwierigkeitsgrad von p_3 zwischen dem der Positionen p_1 und p_2 anzusetzen ist, so liegen diese Referenzpunkte auf der Skala I näher beisammen und machen dadurch die Bewertung von p_3 leichter und genauer.

Skalen vom Typ I sind charakteristisch für den ausführenden, Skalen vom Typ II hingegen für den leitenden Bereich: Nachdem in praktisch allen Unternehmungen die Zahl der leitenden Mitarbeiter erheblich geringer ist als die Zahl der ausführenden, muss sich dies in einer "dünnere" Besetzung der Bewertungsskalen für Führungspositionen äussern.¹⁾

Diese Tendenz wird noch verstärkt durch eine andere Erscheinung, und zwar durch die grössere Spannweite der Beanspruchung zwischen der jeweils leichtesten und der jeweils schwierigsten Position. Wie Marchal und Lécaillon festgestellt haben, ist die Spannweite der Einkommen im Führungsbereich erheblich grösser als im ausführenden Bereich;²⁾ auch in anderen Veröffentlichungen kommt diese Erscheinung zum Ausdruck.³⁾ Wenn - wie angenommen werden kann - in den in der Praxis gezahlten Gehältern zumindest in groben Zügen die unterschiedlichen Anforderungen der Positionen berücksichtigt sind, dann müssen die Unterschiede in den Anforderungen zwischen niederster und höchster Führungsposition erheblich grösser sein als zwischen den entsprechenden Arbeitsplätzen im ausführenden Bereich. Dadurch wird die Bewertungsskala für Führungspositionen gedehnt, d.h.

1) Vgl. Smyth/Murphy (Job Evaluation), S.31.

2) Vgl. Seite 12.

3) Vgl. z.B. die Gehaltsdaten bei o.V. (Angestelltengehälter), S.77; o.V. (Compensation), S.4.

die Abstände zwischen den einzelnen Positionen vergrößern sich (siehe Skala III in Abb.6).

Neben diesen vertikalen Aspekten ist bei der Bewertung auch eine horizontale Komponente zu beachten: die "extreme wide diversity of executive functions. As a consequence, there may be great difficulty in finding factors or components that are common to all jobs and that may be used to measure significant variations in the demands placed upon holders of different executive jobs."¹⁾ So bedarf es keiner näheren Erläuterung, dass z.B. zwischen Führungspositionen in der Produktion einerseits und in der Forschung und Entwicklung andererseits ganz erhebliche Unterschiede in der Merkmalsausprägung bestehen.

Besonders das Vorhandensein von Linien- und Stabsaufgaben bereitet im Hinblick auf eine einheitliche Bewertung aller Führungstätigkeiten grosse Schwierigkeiten, da "beide ihre spezifischen Eigenheiten (besitzen), die auf die Gesamttätigkeit ausstrahlen und differenziertere Vergleiche beinahe verunmöglichen".²⁾ So liegt bei Linienpositionen der Schwerpunkt meist auf Merkmalen wie Verantwortung, Aufsichtsführung und Erfahrung; Stabspositionen dagegen sind eher durch hohe Anforderungen an Ausbildung und Kreativität gekennzeichnet.

Wenn man nun - wie z.B. Megginson³⁾ - aufgrund der Verschiedenartigkeit der Führungspositionen getrennte Bewertungen für einzelne (jeweils in sich relativ homo-

1) J.A. Patton/Littlefield (Job Evaluation), S.278;

vgl. auch Schilling (Bewertung), S.344.

2) Hofmann (Besonderheiten), S.348; vgl. auch Butler (Structure), S.6.

3) Vgl. Megginson (Personnel), S.406; vgl. dazu auch Seite 126 f.

gene) Gruppen von Führungskräften durchführen will, dann hätte dies eine Aufspaltung der Gesamtskala in isolierte Teilskalen und somit eine weitere "Skalenverdünnung" (d.h. Vergrösserung der Schwierigkeitsabstände) zur Folge (siehe Skalen IV_a und IV_b in Abb.6).

Das hier diskutierte Problem ist, wie eingangs erwähnt, dadurch bedingt, dass eine Arbeitsbewertung für Führungskräfte weitgehend auf vergleichendes Schätzen angewiesen ist. Bestünden die Bewertungsskalen z.B. aus physikalischen Messgrössen, wie dies für einige Anforderungen im ausführenden Bereich der Fall ist, so könnten die Positionen direkt - d.h. ohne Vergleich mit anderen Positionen - in die Bewertungsskalen eingeordnet werden; die Schwierigkeitsabstände zwischen den Positionen wären somit für die Leichtigkeit und die Genauigkeit der Bewertung ohne Bedeutung. Nachdem man aber - wegen des Fehlens solch eindeutiger Massstäbe - im Führungsbereich auf die anderen Positionen als Referenzpunkte für die Bewertung angewiesen ist, werden die - im Vergleich zu ausführenden Tätigkeiten - durch geringe Anzahl sowie grosse vertikale und horizontale Spannweite gegebenen Probleme durch die mangelnde Quantifizierbarkeit der Anforderungen verstärkt.¹⁾

-
- 1) Eine gewisse Abschwächung der Problematik besteht darin, dass die geschilderten Schwierigkeiten mit zunehmender Unternehmungsgrösse abnehmen. Hier sollten nur die grundsätzlichen Aspekte aufgezeigt werden, die sich in der einzelnen Unternehmung aus der vergleichsweise geringen Zahl der Führungskräfte ergeben. Es wurde also nicht berücksichtigt, dass z.B. die absolute Zahl der Führungskräfte in einem Grossbetrieb höher sein kann als die Zahl der ausführenden Mitarbeiter in einem Mittel- oder Kleinbetrieb.

b) Permanente Veränderung der Anforderungsstrukturen

Die Arbeitsbewertung ist zeitpunktbezogen, sie liefert gewissermassen eine "Momentaufnahme" der in der Unternehmung realisierten Anforderungsstrukturen.¹⁾ Die Ergebnisse der Arbeitsbewertung gelten also nur für die zum Bewertungszeitpunkt gegebene Situation; die Dynamik des Wirtschaftsgeschehens bewirkt aber im Zeitablauf mehr oder weniger grosse Veränderungen in den Anforderungen, welche an die einzelnen Mitarbeiter gestellt werden.

Diese Erscheinung ist grundsätzlich bei allen Tätigkeiten festzustellen, ist aber bei Führungspositionen erheblich stärker ausgeprägt als bei ausführenden.²⁾ Letztere bleiben im Zeitablauf relativ konstant, abgesehen von technologischen und organisatorischen Änderungen, die aber in der Regel klar zutage treten und dadurch Anstoss zur Revision der Bewertung - also zu einer Korrektur der Momentaufnahme - geben.

Führungskräfte können aber durch die schon erwähnten persönlichkeitsbedingten Einwirkungen die Anforderungen ihrer Position im Laufe der Zeit verändern.³⁾ Daneben muss an dieser Stelle noch auf die nicht vom einzelnen induzierten, sondern "markt- und produktionsbedingten Änderungen in der Aufgabenstellung"⁴⁾ eingegangen werden. Ihre Problematik hinsichtlich der Arbeitsbewertung besteht darin, dass sie - im Gegensatz zu einschneidenden technologischen und organisatorischen Mass-

1) Vgl. Wibbe (Arbeitsbewertung), S.99; Schai (Durchführung), S.656.

2) Vgl. Martucci (Problems), S.11.

3) Vgl. Seite 73 f.

4) Hofmann (Besonderheiten), S.348; vgl. auch Riegel (Determination), S.213.

nahmen - auf kurze Sicht nicht so offenkundig werden, d.h. sie bewirken lediglich graduelle Änderungen in der Anforderungsstruktur der Positionen und in deren Anteil an der Erfüllung der Unternehmungsziele.¹⁾

So verschiebt sich etwa im Konjunkturverlauf allmählich die relative Bedeutung ganzer Funktionen. Während z.B. in der Hochkonjunktur Probleme der Fertigung im Vordergrund stehen, verlagert sich der Schwerpunkt in einer Rezession auf den Verkauf.

Ähnliche Verlagerungen lassen sich im Prinzip beim Lebenszyklus eines neuen Produkts feststellen. Am Anfang stehen Forschung und Entwicklung, danach stellt sich die Frage nach der günstigsten Produktionsmethode. Im weiteren Verlauf gewinnen dann alle mit dem Absatz des Produktes zusammenhängenden Probleme an Bedeutung. Sind nach einiger Zeit die Absatzmöglichkeiten des Produktes in seiner ursprünglichen Form gefährdet - etwa durch das Auftauchen besserer Konkurrenzprodukte am Markt -, so beginnt der Zyklus von neuem (Verbesserung des Produkts durch Forschung und Entwicklung).

Das für uns wichtigste Kennzeichen derartiger Verschiebungen in der Bedeutung der Funktionen ist, dass sie bei den meisten ausführenden Mitarbeitern eher quantitative als qualitative Änderungen in der Arbeitsleistung notwendig machen,²⁾ dass sich für die betreffenden Ressortchefs beispielsweise aber auch die qualitativen Anforderungen - und diese sind durch die Arbeitsbewertung zu erfassen - wesentlich ändern.

1) Vgl. Post (Procedures), S.20; vgl. im weiteren auch Tripician (Administration), S.39; Lawson (Job), S.20; A. Patton (Executive), S.67 ff.; Kienbaum (Angestellte), S.27.

2) z.B. Überstunden bzw. Sonderschichten oder Kurzarbeit.

Weiterhin ist entscheidend, dass sich die Veränderungen in der formellen Organisationsstruktur nicht niederschlagen müssen. Der formelle Rahmen der Führungstätigkeiten wird vielmehr in den meisten Fällen gleichbleiben, auch wenn sich ihr materieller Inhalt graduell verändert.

Nachdem hier kaum eindeutige Impulse zu Bewertungsrevisionen auftreten, würde es der laufende Wechsel der Anforderungsstrukturen methodisch erforderlich machen, die Bewertungen der leitenden Positionen den neuen Bedingungen ebenfalls permanent anzupassen. Dies ist jedoch praktisch nicht möglich; vielmehr stellt sich die Frage, in welchen Zeitabständen die Bewertungen zu revidieren sind. Dabei muss abgewogen werden, wie gross die Ungenauigkeiten sind, die aus relativ seltenen Bewertungen resultieren, und wie hoch die Kosten sind, die durch relativ häufige Bewertungen entstehen.¹⁾

II. Personenbezogene Probleme

Bisher wurden - gewissermassen vom Standpunkt des "neutralen" Arbeitsbewerter aus - die bewertungstechnischen Probleme dargestellt, die bei einer Anwendung der herkömmlichen Arbeitsbewertung auf Führungspositionen auftreten. Zusätzliche Schwierigkeiten können sich - teilweise durch diese Probleme induziert - ergeben, wenn die möglicherweise negative Reaktion der von der

1) Vgl. Seite 217.

Bewertung betroffenen Führungskräfte (sowohl als "Objekte" als auch als "Subjekte" der Entgeltpolitik) in die Betrachtung einbezogen wird.

Wegen Zahl, Schwere und Offenkundigkeit der bewertungstechnischen Probleme besteht die Tendenz, sie in den Vordergrund zu rücken und zu einseitig zu betonen. Für den praktischen Erfolg der Arbeitsbewertung sind aber Einstellung und Verhalten der Führungskräfte mindestens genauso wichtig; manche Autoren sind sogar der Auffassung, dass darin das Kernproblem der Bewertung leitender Positionen liegt, d.h. dass ihm ein grösseres Gewicht zukommt als den bewertungstechnischen Schwierigkeiten.¹⁾

1. Widerstand der Führungskräfte gegen eine Bewertung ihrer Positionen

Wesentliche Voraussetzung für den Erfolg der Arbeitsbewertung ist, dass die betroffenen Mitarbeiter dieses System der Entgeltsfestsetzung als solches sowie seine Ergebnisse akzeptieren.²⁾ Nur dann ist die - für die Erreichung personalpolitischer Ziele relevante - subjektive Entgeltsgerechtigkeit realisiert.

Nun wird aber oft schon bezüglich der Bewertung der Angestelltentätigkeiten allgemein (also auch der ausführenden Angestelltentätigkeiten) darauf hingewiesen, "die traditionelle Vorstellung des Angestellten von dem An-

-
- 1) Vgl. Hofmann (Besonderheiten), S.346; Wibbe (Büro), S.281; Sundhoff (Problematik), S.141.
 - 2) Vgl. Wibbe (Arbeitsbewertung), S.91 f.; Schastok (Arbeitsbewertung), S.1.

spruch auf eine persönlichkeitsbedingte Gehaltsfestsetzung, die Überschätzung der Büroarbeit, die Auflehnung gegen die Anwendung eines mechanistischen Systems bei der Bewertung der geistigen Arbeit" seien schwer zu überwindende psychologische Schwierigkeiten.¹⁾

Diese Annahme wird von zahlreichen Autoren vertreten. So sieht Hetzler ein Haupthindernis für die Arbeitsbewertung in der "Mentalität der Angestellten, in der die Skepsis gegen die Anwendung arbeitswissenschaftlicher Methoden auf die eigene Tätigkeit eine wichtige Rolle spielt".²⁾ Auch Hofmann stellt fest, "dass der Angestellte jede starre Regelung und Umschreibung seines berufsmässigen und finanziellen Status mit äusserster Skepsis betrachtet. Stets um die Anerkennung als Individuum bemüht, kann er sich mit vergleichenden Analysen seiner Tätigkeit nicht befreunden. Er wird immer das Gefühl haben, in seiner Aufgabe und nicht zuletzt auch in seiner Bereitschaft zur Übernahme möglicher Aufgaben nicht richtig erfasst zu werden."³⁾

Die Ursache für die negative Einstellung zur Arbeitsbewertung liegt also weniger in sachbezogenen Erwägungen als vielmehr im Prestige- und Statusdenken. Die Angestellten sehen in der Ausdehnung der - ursprünglich für Arbeitertätigkeiten konzipierten⁴⁾ - Arbeitsbewertung auf ihren Bereich eine "Diskriminierung" ihres "gehobenen" Standes, und sie wollen ihr herkömmliches Pre-

1) Fachberichte der Gesellschaft für soziale Betriebspraxis (1957), zitiert nach: Zander (Arbeitsbewertung), S.45; vgl. auch Wibbe (Büro), S.281 f.

2) Hetzler (Bewertung), S.26.

3) Hofmann (Besonderheiten), S.348.

4) Das gilt nur für die deutsche Arbeitsbewertung, in den USA waren von Anfang an auch Angestelltentätigkeiten erfasst; vgl. Seite 71.

stige am besten auch durch die herkömmliche Form der Entgeltsfestlegung gewahrt wissen.¹⁾

Die all dem zugrunde liegende Vorstellung der Angestellten, gewissermassen der "verlängerte Arm" des Unternehmers zu sein, ist für die ausführenden Angestellten heute sicher nicht mehr berechtigt,²⁾ wohl aber für viele Führungskräfte. Auf Untersuchungen, in denen den Führungskräften allgemein ein besonderer sozialer Status zuerkannt wird, haben wir bereits hingewiesen,³⁾ im Zusammenhang mit der Arbeitsbewertung betont auch Schilling, dass diese Gruppe von Angestellten "ein eigenes ständisches Bewusstsein entwickelt hat, das sie von ... anderen Gruppen absetzt".⁴⁾

Im Vergleich zu den übrigen Angestellten dürften deshalb die Führungskräfte ihr soziales Prestige besonders gefährdet sehen und (offenen oder versteckten) Widerstand leisten, wenn der Versuch unternommen wird, ihr Entgelt nach einem System zu bestimmen, das auch - und primär - bei "niederen" Tätigkeiten zur Anwendung kommt.⁵⁾

Während dieses Problem im wesentlichen gruppensoziologischer Natur ist, d.h. dem Selbstverständnis der Führungskräfte als Gruppe entspringt und somit - vereinfachend - als für alle Führungskräfte mehr oder weniger zutreffend angesehen werden kann, ist zusätzlicher, psychologisch bedingter Widerstand von einzelnen

1) Vgl. Engriser (Leistungslohn), S.223; Hetzler (Bewertung), S.26.

2) Vgl. Schilling (Bewertung), S.343; Schubart (Tabu), S.19.

3) Vgl. Seite 12 f. und Seite 15.

4) Schilling (Bewertung), S.343.

5) Vgl. LOMA (Problems), S.29; Sibson (Job Evaluation), S.21; Hetzler (Bewertung), S.26.

Führungskräften aufgrund ihrer ganz persönlichen Einstellung bzw. Schwächen zu erwarten.

Die im folgenden genannten Motive für derartige Abwehrhaltungen gegenüber der Arbeitsbewertung - es sind zunächst diejenigen, die weniger auf das Ergebnis des Bewertungsprozesses als auf die vorhergehende Arbeitsanalyse und -beschreibung (und nachfolgend mögliche Korrekturen im Arbeitsablauf) bezogen sind - sind teilweise auch bei ausführenden Mitarbeitern zu finden, treten aber bei Führungskräften - vor allem wegen der ihnen üblicherweise zugestandenen Freiheit in der Art der Arbeitsausführung - verstärkt auf:¹⁾

- menschliche Trägheit bezüglich eingefahrener Gewohnheiten und gewohnte Arbeitsformen;
- mangelnde Einsicht und mangelndes Interesse an Rationalisierungsmassnahmen; sowie vor allem
- Furcht vor dem Eingriff in bisherige Kompetenzen, besonders in solche, die vielleicht entgegen der formellen Aufgabenverteilung wahrgenommen wurden ("Kompetenzräuberei");
- Furcht vor der Entdeckung unrationeller Arbeitsweisen im eigenen Verantwortungsbereich.

Wesentlicher noch als diese Motive sind bei vielen Führungskräften die Befürchtungen hinsichtlich des sie betreffenden Ergebnisses des Bewertungsprozesses selbst, also hinsichtlich der Einschätzung des relati-

1) Vgl. zum folgenden Beckerle (Arbeitsbewertung), S.169 f.; Zander (Gehaltspolitik), S.741 f.

ven Schwierigkeitsgrades ihrer Position.

Hierbei spielt weniger die Befürchtung vor direkten materiell nachteiligen Folgen der Bewertung eine Rolle; es wird heute als selbstverständlich angenommen, dass die Arbeitsbewertung nur in Verbindung mit einer "Besitzstandsgarantie" eingeführt werden kann (d.h. kein Mitarbeiter darf nach Durchführung der Arbeitsbewertung finanziell schlechter gestellt sein als vorher).¹⁾

Entscheidend ist in diesem Zusammenhang nicht die Funktion des Entgelts als Mittel zur Befriedigung materieller Bedürfnisse, sondern seine soziale Funktion. Wie Fürstenberg feststellt, sind die - zunächst ökonomisch bedingten - Entgeltsunterschiede "zugleich Ausdruck der formalen Stellung in der sozialen Rangordnung eines wirtschaftlichen Leistungssystems", d.h. die im Entgeltsunterschied zum Ausdruck kommende formale Differenzierung "im Hinblick auf die Arbeitsleistung ... wird allmählich in eine soziale Differenzierung transformiert".²⁾

Die Entgeltshöhe wird somit zum "Gradmesser der relativen sozialen Stellung",³⁾ zum Statussymbol. Durch die Einführung der Arbeitsbewertung kommt es zu gewissen Verschiebungen in der Entgeltsdifferenzierung; demzufolge dürften diejenigen Führungskräfte, welche - berechtigt oder unberechtigt - annehmen, die Arbeitsbewertung werde zu einer relativen Verschlechterung ihres Einkommens und damit ihres sozialen Prestiges führen, dieser Massnahme ablehnend gegenüberstehen. Die so mo-

1) Vgl. LOMA (Problems), S.29; Schai (Durchführung), S.656; Christke (Erfahrungen), S.98 f.

2) Fürstenberg (Grundfragen), S.79.

3) Fürstenberg (Grundfragen), S.78.

tivierte Abwehrhaltung der Mitarbeiter bewirkt eine "soziale Institutionalisierung"¹⁾ der bestehenden Entgeltsunterschiede.

Das Beharrungsvermögen einer einmal bestehenden Entgeltsstruktur führt aber nicht nur zu Schwierigkeiten bei der erstmaligen Einführung der Arbeitsbewertung, sondern auch - und darin dürfte auf längere Sicht ein mindestens ebensogrosses Problem liegen - bei den folgenden Bewertungsrevisionen.²⁾ Wir haben bereits darauf hingewiesen, dass solche Überprüfungen gerade im Führungsbereich relativ häufig notwendig werden.³⁾ Nun hat aber auch die durch die Arbeitsbewertung geschaffene Entgeltsstruktur den Charakter einer sozialen Norm; bei Bewertungsrevisionen treten somit im Prinzip die gleichen Schwierigkeiten auf wie bei der erstmaligen Bewertung.

Was teilweise schon für andere Probleme der Bewertung leitender Tätigkeiten festgestellt wurde, gilt auch für das soeben geschilderte: dass nämlich eine schon bei der Bewertung ausführender Tätigkeiten im Prinzip zu erkennende Schwierigkeit im Führungsbereich besonders stark hervortritt. Für Führungskräfte steht wegen ihres vergleichsweise hohen absoluten Einkommens, welches eine Befriedigung der niederen Bedürfnisse z.B. im Sinne der Hierarchie Maslows⁴⁾ jederzeit ermöglichen wird, die relative Höhe ihres Entgelts und damit seine Rolle als Statussymbol viel eher im Vordergrund als bei ausführenden Mitarbeitern.

1) Fürstenberg (Grundfragen), S.79; vgl. auch Mieth (Beitrag), S.144.

2) Vgl. Mieth (Beitrag), S.144 f.

3) Vgl. Seite 92 ff.

4) Vgl. Seite 35 f.

Die Dominanz sozialer gegenüber ökonomischen Erwägungen wird besonders im Falle der von Schai als "Besitzständer"¹⁾ bezeichneten Mitarbeiter deutlich, also derjenigen Führungskräfte, die - aufgrund der Besitzstandsgarantie - ihr bisheriges Gehalt weiterhin erhalten, obwohl die Bewertung ergeben hatte, dass sie eigentlich zu hoch eingestuft sind. Obwohl diesen Führungskräften durch die Arbeitsbewertung kein finanzieller Nachteil entsteht und somit - wären nur die finanziellen Erwägungen massgebend - für sie kein Grund zur Unzufriedenheit bestünde, ist eine solche (mit entsprechenden Auswirkungen auf die Qualität der Arbeitsleistung) aus psychologischen Gründen dennoch oft vorhanden. Schai stellt fest, dass "die psychologische Voraussetzung für eine gute Arbeitsleistung ... bei dieser Kategorie von Mitarbeitern in vielen Fällen angeschlagen (ist), da die Betreffenden erleben mussten, dass der Wert ihrer Arbeit weniger hoch eingeschätzt wurde, als ihre Umwelt und sie selber bis dahin geglaubt hatten".²⁾

Das Problem des möglichen Widerstandes einzelner oder aller Führungskräfte gegen die Arbeitsbewertung darf jedoch nicht zu einseitig gesehen werden. So ist die soziale Funktion der Entgeltsunterschiede von ihrer wirtschaftlichen Funktion (Ausdruck der betrieblichen Leistungshierarchie) nicht unabhängig; nach Fürstenberg besteht die "Tendenz einer gegenseitigen Entsprechung".³⁾ Demzufolge erscheint der Abbau von Entgeltsunterschieden, die Symbol einer überholten Geltungshierarchie sind und keine echten Leistungsunterschiede mehr aus-

1) Schai (Durchführung), S.656.

2) Schai (Durchführung), S.656.

3) Fürstenberg (Grundfragen), S.81.

drücken, in weitem Umfang realisierbar (wenn den Führungskräften die mangelnde Leistungsbezogenheit klargemacht werden kann).¹⁾

Auch deuten die praktischen Erfahrungen darauf hin, dass als starke psychologische Gegenkomponente zum Widerstand der Führungskräfte ihr Wunsch nach einer objektiven und gerechten Methode der Entgeltsbestimmung wirksam wird,²⁾ was angesichts der erwähnten Mängel der herkömmlichen Gehaltspolitik durchaus plausibel erscheint.

Dem Verfasser wurde von nahezu allen befragten amerikanischen Unternehmungen mitgeteilt, dass bei ihnen die Einführung der Arbeitsbewertung auf relativem geringen Widerstand der Führungskräfte gestossen sei. Briggs berichtet, dass in mehreren amerikanischen Firmen die Initiative zu einem Bewertungsprogramm für leitende Positionen sogar von den Führungskräften selbst ausgegangen ist.³⁾

Ob der Wunsch nach gerechter Entlohnung stark genug ist, um im einzelnen Fall die in diesem Abschnitt beschriebenen negativen Aspekte zu kompensieren, wird jedoch davon abhängen, inwieweit das betreffende Bewertungsverfahren den Eigenheiten leitender Positionen (und damit den bewertungstechnischen Problemen) Rechnung trägt und somit den Führungskräften akzeptabel erscheint, inwieweit ausserdem den Führungskräften durch eine entsprechende Informationspolitik die Vorteile des Bewertungsprogramms verdeutlicht werden können⁴⁾ und ob

1) Vgl. Fürstenberg (Grundfragen), S.81.

2) Vgl. Zander (Gehaltspolitik), S.740; sowie Seite 49.

3) Vgl. Briggs (Positions), S.6.

4) Vgl. dazu Seite 203 ff.

schliesslich der eventuelle Widerstand dadurch abgebaut zu werden versucht wird, dass man den Führungskräften selbst Gelegenheit gibt, sich an der Durchführung des Bewertungsprogramms soweit als möglich zu beteiligen.¹⁾

2. Gefahr der Manipulation von Arbeitswerten

Der mögliche Widerstand gegen eine Einführung der Arbeitsbewertung ist im wesentlichen in der Rolle der Führungskräfte als "Objekte" der Entgeltpolitik begründet; Einflüsse, welche den ordnungsgemässen Ablauf der Arbeitsbewertung stören, können aber auch von den Führungskräften als den "Subjekten" (Trägern) der Entgeltpolitik ausgehen.

Es handelt sich hierbei vor allem um die "Manipulation" von Arbeitswerten. Als manipuliert soll ein Arbeitswert dann bezeichnet werden, wenn der Schwierigkeitsgrad einer Position nicht unvoreingenommen ermittelt wird, sondern wenn dem Bewerter das gewünschte Ergebnis schon vor Augen steht und er die Bewertung danach ausrichtet. Was eigentlich erst das Ergebnis der Bewertung darstellen soll, wird bei diesem finalistischen Vorgehen zu ihrem Ausgangspunkt gemacht. Die Manipulation kann natürlich auch umgekehrt stattfinden, d.h. dass eine Position zunächst "normal" bewertet und die Bewertung erst nachträglich - im Sinne des Bewerter - "stimmend" gemacht wird.

1) Vgl. dazu Seite 206 ff.

Das Manipulationsproblem wird in der Literatur nur selten erwähnt, der Verfasser wurde aber in Gesprächen mit Praktikern auffallend oft darauf hingewiesen.

Worauf ist diese Erscheinung nun zurückzuführen? Zunächst erscheint es denkbar, dass der oder die zur Entgeltsfestsetzung berechtigten Entscheidungsträger nicht hinnehmen wollen, dass durch die Ergebnisse der Arbeitsbewertung ein Teil ihrer früheren Entscheidungen als falsch dastehen könnte; sie würden also versuchen, die Bewertungsergebnisse mit den bisher von ihnen festgelegten Entgeltsrelationen in Übereinstimmung zu bringen und damit - zur Wahrung ihres Ansehens - die Richtigkeit ihrer früheren Entgeltentscheidungen zu beweisen.

Zum anderen mag es vorkommen, dass die betreffenden Führungskräfte ihre "goldene persönliche Freiheit"¹⁾ in der Gehaltsfestsetzung behalten, die Gehälter also weiterhin - zumindest in manchen Fällen - nach eigenem Ermessen festlegen wollen und somit dem als Folge der Arbeitsbewertung auftretenden Schwinden ihres Einflusses in entgeltspolitischen Angelegenheiten entgegenzuwirken versuchen.²⁾

In beiden Fällen dienen die "offiziellen" Bewertungsergebnisse dann nur noch zur "ex post facto rationalization of judgements made on either intuitive, biased, or arbitrary bases".³⁾

Den erwähnten Formen der Manipulation verwandt ist

1) Naegeli (Grenzen), S.668.

2) Vgl. Allaway (Basis), S.54; Kreitz (Führungskräfte), S.13; Zander (Gehaltspolitik), S.739; Beckerle (Arbeitsbewertung), S.169.

3) Herman (Compensation), S.11.

auch das "Hinbiegen" der Bewertungen in Richtung auf die bestehende Gehaltsstruktur allgemein, wenn sich ein Bewerter - bewusst oder unbewusst - bei seinen Urteilen von den bereits gezahlten Gehältern beeinflussen lässt, ohne dass dabei eines der obengenannten Motive vorliegt.¹⁾ Für die bewusste Ausrichtung an den bestehenden Gehaltsrelationen ist oft eine gewisse Bequemlichkeit massgebend, d.h. der Bewerter scheut die Unannehmlichkeiten, die sich bei einer Veränderung der Gehaltsstruktur durch negative Reaktionen der relativ schlechter eingestuften Führungskräfte ergeben können.

Als Manipulation zu bezeichnen ist schliesslich auch noch die vorsätzliche Höherbewertung von Positionen, von denen man weiss, dass ihre Dotierung bei regulärer Bewertung im Vergleich zu ihrem Marktwert zu niedrig ausfallen würde.²⁾ Um Konflikte zwischen anforderungs- und marktgerechter Entlohnung³⁾ von vorneherein zu vermeiden, wird der Arbeitswert solcher Positionen manchmal so hoch (im Vergleich zu den übrigen Positionen also zu hoch) angesetzt, dass nach der Umwandlung der Arbeitswerte in Gehälter eine marktgerechte Dotierung dieser Positionen zustande kommt.

Die Manipulationen von Arbeitswerten sind im we-

-
- 1) Vgl. Lorenz/Neumann (Arbeit), S.114; Scheffer (Klarheit), S.1196. - Dieses Ausrichten der Bewertungen auf die bestehenden Gehaltsrelationen nach dem bereits bestehenden Bewertungsplan ist nicht zu verwechseln mit der - nicht als Manipulation zu bezeichnenden - Auswahl der Gewichtung der Anforderungsarten unter Berücksichtigung der bestehenden Gehaltsstruktur bei der Aufstellung des Bewertungsplanes; vgl. dazu Seite 199 ff.
 - 2) Vgl. Mieth (Beitrag), S.150; SPA (Evaluation), S.20 f.
 - 3) Vgl. dazu im einzelnen den folgenden Abschnitt.

sentlichen durch die besonderen Charakteristika der Führungspositionen bedingt bzw. sie werden dadurch erleichtert. Während z.B. im ausführenden Bereich die einzelnen Tätigkeiten meist mehrfach vorkommen, sind Führungspositionen in der Regel in ihrer Art "einzigartig" ("one of a kind").¹⁾ Etwaige bewusste Begünstigungen oder Benachteiligungen einzelner Führungskräfte durch Manipulation der Arbeitswerte können deshalb hier gezielt, d.h. auf den einzelnen Mitarbeiter bezogen, vorgenommen werden, während im ausführenden Bereich auch solche Mitarbeiter erfasst würden, die an sich gar nicht "gemeint" waren.

Auch sind die Manipulationen im Führungsbereich sehr schwer nachzuweisen, weil - wie bei den tätigkeits-spezifischen Problemen festgestellt²⁾ - nur wenig eindeutige und fassbare Maßstäbe für den Schwierigkeitsgrad der Positionen zur Verfügung stehen.

Es bedarf wohl keiner besonderen Betonung, dass die erwähnten Praktiken die Arbeitsbewertung als System der Entgeltsfestsetzung insgesamt in Frage stellen. Dabei sind weniger die Motive (persönliches Machtstreben, Bequemlichkeit, Absicherung gegen den Verlust qualifizierter Mitarbeiter infolge nicht marktgerechter Entlohnung) oder die Zahl der Träger der Entgeltspolitik, welche im einzelnen Fall die Manipulation vornehmen,³⁾ massgebend, entscheidend ist allein die Folge solcher Massnahmen: dass das Postulat anforderungsgerechter Ent-

1) Manning (Problems), S.5.

2) Vgl. Seite 84 ff.

3) Die beiden erstgenannten Motive treten eher bei einzelnen Führungskräften auf, bei Manipulationen aus dem dritten Motiv wird meist die Mehrheit der Bewertungskommission (vgl. dazu Seite 210 ff.) beteiligt sein.

lohnung wegen der mangelnden Gleichbehandlung aller Führungskräfte nicht konsequent realisiert wird.

Vollkommen ausschalten lassen sich Manipulationen wahrscheinlich nie; es wird aber noch darauf einzugehen sein, wodurch die Manipulationsmöglichkeiten weitgehend eingeschränkt werden können.¹⁾

III. Möglichkeit von Konflikten zwischen dem Ziel der anforderungsgerechten Entlohnung und anderen personalpolitischen Zielen

1. Divergenzen zwischen Markt- und Arbeitswerten²⁾

Wenn man - wie z.B. Hildebrand - die Ansicht vertritt, die Arbeitsbewertung fülle die Lücken aus, welche durch die Unvollkommenheiten des Arbeitsmarktes entstehen,³⁾ dann bildet die Arbeitsbewertung gewissermaßen eine Ergänzung zum Arbeitsmarkt. In der Realität herrscht jedoch nicht immer ein derart harmonisches

- 1) Vgl. Seite 154 ff. und Seite 211.
- 2) Hier soll einmal davon abstrahiert werden, dass "Arbeitswerte" nur Schwierigkeitsindizes und - im Gegensatz zu den "Marktwerten" - keine Geldwerte darstellen.
- 3) Die Arbeitsbewertung bewirkt das "by substituting technical standards and uniform procedures for the results that otherwise would be provided by an effectively competitive labor market, if one were available". Hildebrand (Influences), S.290.

Verhältnis, vielmehr kann es zu Spannungen kommen, wenn der - durch die Arbeitsbewertung betriebsintern determinierte - relative Schwierigkeitswert und der durch Angebot und Nachfrage gegebene Seltenheitswert einer Position nicht übereinstimmen.

Zwar orientiert sich die Arbeitsbewertung teilweise an ähnlichen Kriterien (z.B. Dauer der Ausbildung), die auch die Preisbildung am Arbeitsmarkt beeinflussen, zusätzlich wirken aber am Arbeitsmarkt - zumindest auf kürzere Sicht - Faktoren, welche die Arbeitsbewertung nicht berücksichtigen kann.¹⁾ So hat beispielsweise die aussergewöhnliche Aufwärtsentwicklung der Elektronischen Datenverarbeitung zu einer Verknappung an betreffenden Fachkräften geführt, die den relativen Preis für diese Tätigkeiten im Vergleich zu ihrer relativen Schwierigkeit stark überhöht hat.

In solchen Situationen sieht sich die Unternehmung einem Konflikt zwischen dem Ziel der Arbeitsbewertung (anforderungsgerechte Entlohnung) und den Dimensionen "Personalgewinnung" und "Personalerhaltung" des personalpolitischen Sachzieles ausgesetzt.²⁾ Wird dabei der konsequenten Realisierung des Prinzips anforderungsgerechter Entlohnung der Vorzug gegeben, so sind die Gewinnung und die Erhaltung geeigneter Führungskräfte gefährdet; werden umgekehrt ohne Rücksicht auf die interne Gerechtigkeit der Entgeltsrelationen die Markt-

1) Vgl. Naegeli (Grenzen), S.669.

2) Vgl. dazu auch Seite 33 f. Im folgenden wird von dem - praktisch relevanteren und problematischeren - Fall ausgegangen, dass der Marktwert höher ist als der Arbeitswert; der umgekehrte Fall (Konflikt zwischen "Entgeltsgerechtigkeit" und "Kostenwirtschaftlichkeit") wird vernachlässigt.

werte gezahlt, so wird - wegen der ungleichen Behandlung der Führungskräfte durch Anwendung unterschiedlicher Kriterien der Entgeltsfestsetzung - Unzufriedenheit bei denjenigen Führungskräften auftreten, welche nicht in den Genuss einer derartigen marktbedingten Knappheitszulage kommen.

Sundhoff sieht in den Divergenzen zwischen Markt- und Arbeitswerten, die auch im ausführenden Bereich vorkommen, eine grundsätzliche "Antinomie ... zwischen dem marktwirtschaftlichen Prinzip und dem Prinzip der leistungsgerechten Entlohnung".¹⁾ Bei Führungskräften kommt diese Antinomie zwar insofern weniger zum Tragen, als die Unbestimmtheitszonen der Marktwerte relativ weit sind.²⁾ Andererseits spielte aber der Markt - in Ermangelung anderer Maßstäbe, wie sie etwa im ausführenden Bereich die Tarifvereinbarungen darstellen - bei der Festlegung der Führungskräfteentgelte schon immer eine grose Rolle;³⁾ es wird also schwerfallen, sich bei der Einführung der Arbeitsbewertung von dieser Denkweise zu lösen.

Ausserdem hat die - durch eine marktgerechte Entlohnung gewährleistete - Gewinnung und Erhaltung geeigneter Führungskräfte als Ziel der Personalpolitik eine höhere Stellung im Zielsystem als das (entgeltspolitische) Ziel der Anforderungsgerechtigkeit.⁴⁾ Die Dominanz der Marktwerte bildet somit ein gewichtiges Argument gegen eine Arbeitsbewertung bei Führungskräften: "Personnel on supervisory and managerial jobs are paid as much money as it takes to get them - so why bother with job

1) Sundhoff (Problematik), S.143.

2) Vgl. Seite 25.

3) Vgl. z.B. Schubart (Tabu), S.14.

4) Vgl. Seite 31 ff.

evaluation?"¹⁾

Das Problem der Spannungen zwischen Arbeitsmarkt und Arbeitsbewertung ist grundsätzlich nicht einwandfrei zu lösen. Zwar mag es in manchen Fällen möglich sein, die Differenzen durch Gewährung nichtmonetärer Anreize (z.B. Aussicht auf Beförderung, Vergabe von Titeln) auszugleichen,²⁾ in der Regel können jedoch monetäre Zulagen und damit - vom Standpunkt der Arbeitsbewertung aus gesehen - systemwidrige Auswege nicht vermieden werden.³⁾

Wenn das durch die Arbeitsbewertung geschaffene Schema ab und zu durchbrochen werden muss, so ist dies zwar aus grundsätzlichen Erwägungen heraus bedauerlich; wird aber ein pragmatischer Standpunkt eingenommen - und das empfiehlt sich besonders bei der Arbeitsbewertung -, so kann die Notwendigkeit solcher Ausnahmen nicht als ausreichende Begründung dafür angesehen werden, die Arbeitsbewertung für Führungskräfte überhaupt abzulehnen.⁴⁾ Gerade in praktischen Entlohnungsfragen sind "perfekte" Lösungen kaum zu erreichen.

2. Arbeitsbewertung und Wirtschaftlichkeit

Abschliessend muss noch auf ein weiteres wichtiges Problem hingewiesen werden, und zwar auf die Wirtschaft-

1) o.V. (Department), S.12.

2) Vgl. dazu Le Breton (Pressure), S.36.

3) Vgl. Naegeli (Grenzen), S.669. - Zur praktischen Behandlung des Problems vgl. Seite 215 und Seite 229 f.

4) Auch im ausführenden Bereich wird deshalb die Arbeitsbewertung nicht in Frage gestellt; vgl. z.B. Wibbe (Arbeitsbewertung), S.153.

lichkeit der Arbeitsbewertung. Nachdem die Zweckmässigkeit personalpolitischer Massnahmen unter anderem von ihrer Wirkung auf Aufwand und Ertrag der Unternehmung abhängt,¹⁾ ist auch bei der Arbeitsbewertung für Führungskräfte zu überlegen, ob sie wirtschaftlich ist, d.h. ob der damit verbundene Aufwand durch den Erfolg zumindest kompensiert wird. Die hohen Kosten der Bewertung laufender Positionen werden oft als ein Hauptargument gegen eine derartige Massnahme verwandt;²⁾ damit wird impliziert, diesen hohen Kosten stehe kein entsprechender Erfolg gegenüber, und die Arbeitsbewertung für Führungskräfte - mithin die Massnahmen zur Realisierung des Prinzips der anforderungsgerechten Entlohnung - sei somit mit dem Prinzip der Gewinnerzielung nicht vereinbar.

Die Eigenheiten der Bewertung von Führungspositionen bewirken tatsächlich gegenüber der herkömmlichen Arbeitsbewertung einen wesentlich höheren Aufwand je bewertetem Arbeitsplatz. So ist es beispielsweise im ausführenden Bereich möglich, mit Hilfe von Rahmenarbeitsbeschreibungen, die jeweils für mehrere Tätigkeiten gelten und dann nur noch um wenige spezifische Merkmale des einzelnen Arbeitsplatzes ergänzt werden müssen, einen Rationalisierungseffekt zu erzielen.³⁾ Demgegenüber müssen fast alle Führungspositionen infolge ihrer "Einzigartigkeit" gesondert beschrieben und beurteilt werden.

Ihre Komplexität führt dazu, dass der zeitliche Aufwand für die Bewertung sowie die Anforderungen an

1) Vgl. Seite 31 f.

2) Vgl. z.B. Sibson (Job Evaluation), S.21; LOMA (Problems), S.27 f.; Kreitz (Führungskräfte), S.13.

3) Vgl. dazu Wibbe (Arbeitsbewertung), S.80 f.

die Qualifikation der Bewerter - im Vergleich zur Bewertung ausführender Tätigkeiten - höher sind. Die Durchführung der Bewertung erfordert die Beteiligung eines Personenkreises, dessen hohes Einkommen die von ihm aufgewandte Zeit sehr viel teurer macht als die für die Bewertung im ausführenden Bereich benötigte, sei es die Arbeitszeit, in der die Führungskräfte bei der Beschreibung ihrer Positionen mitwirken müssen, sei es die Zeit für die Sitzungen der Bewertungskommission, in denen hohe und höchste Führungskräfte vertreten sind.¹⁾

Nicht zuletzt bedingen auch die häufigeren Revisionen der Bewertungen, die durch die permanente Veränderung der Anforderungsstrukturen notwendig werden, höhere laufende Kosten.

Wir haben bisher dargelegt, dass die Bewertung leitender Tätigkeiten im Vergleich zur Bewertung ausführender Tätigkeiten höhere Kosten verursacht. Wenn die Arbeitsbewertung bei Führungskräften wirtschaftlich sein soll, so müsste diesen höheren Kosten auch ein grösserer Erfolg gegenüberstehen.²⁾ Hierzu ist jedoch einschränkend zu bemerken, dass sich über den Erfolg der Arbeitsbewertung - im Gegensatz zu den (erstmaligen und laufenden) Kosten, die relativ genau erfasst werden können³⁾ - kaum quantitative Aussagen machen lassen, weil

1) Vgl. dazu Seite 211 f.

2) Dadurch, dass nur Zusatzkosten bzw. Zusatzerfolg gegenüber der Arbeitsbewertung im ausführenden Bereich untersucht werden, wird impliziert, dass die Arbeitsbewertung in diesem Bereich nicht unwirtschaftlich ist; nach Beckerle (Arbeitsbewertung), S.202, ist diese Annahme gerechtfertigt.

3) Vgl. dazu im einzelnen Beckerle (Arbeitsbewertung), S.198 f.

er "weitgehend von rechnerisch nicht ohne weiteres erfassbaren Tatbeständen immaterieller Art bestimmt wird";¹⁾ eine Wirtschaftlichkeitsanalyse im Bereich der Arbeitsbewertung kann somit keine bis ins letzte genauen und zuverlässigen Ergebnisse liefern.

Der Erfolg der Arbeitsbewertung besteht aus mehreren Komponenten. Schon die verschiedenen "Nebenprodukte" der Arbeitsbewertung - die Bewertungsunterlagen können noch zu anderen Zwecken als dem der anforderungsgerechten Entlohnung dienen²⁾ - sind für organisatorische und personalpolitische Massnahmen von grossem Wert, wobei anzunehmen ist, dass z.B. organisatorische Verbesserungen in der Führungsorganisation - weil sie sich auch im ausführenden Bereich auswirken - die Effizienz der Unternehmung insgesamt mehr stärken, als wenn - wie bei der Bewertung ausführender Tätigkeiten - im wesentlichen nur die unteren Ebenen von den Nebenprodukten der Arbeitsbewertung tangiert werden. Insofern hat also die Arbeitsbewertung für Führungskräfte schon hier einen höheren Nutzeffekt als die Arbeitsbewertung für ausführende Mitarbeiter.

Von entscheidender Bedeutung für die Beurteilung des Erfolgs der Arbeitsbewertung ist jedoch der Effekt, der von ihrem primären Zweck - der anforderungsgerechten Entlohnung - ausgeht. Die Arbeitsbewertung dient zwar nicht unmittelbar der Leistungssteigerung; das ist im wesentlichen die Aufgabe der Methoden leistungsgradgerechter Entlohnung. Die anforderungsgerechte Entlohnung kann also weniger positive Leistungsanreize vermitteln; sie soll vielmehr verhindern, dass vom Entgelt

1) Beckerle (Arbeitsbewertung), S.197.

2) Vgl. dazu Seite 238 ff.

"negative" Leistungsanreize ausgehen, d.h. dass die Mitarbeiter mit Bestimmungsmethoden und relativer Höhe ihres Entgelts unzufrieden sind und somit in ihrer Leistungsbereitschaft negativ beeinflusst werden.¹⁾

Diese Ausschaltung des "Negativen" macht es im übrigen überhaupt erst möglich, dass das Entgelt seiner Rolle als direkter Anreiz zur Leistungssteigerung in vollem Umfang gerecht werden kann; eine anforderungsgerechte Entlohnung ist also unter anderem die Voraussetzung für die Wirksamkeit der leistungsgradabhängigen Entlohnung.

Zusammenfassend kann als wichtigste Auswirkung der Arbeitsbewertung festgehalten werden, dass sie "diejenigen Leistungshemmungen beseitigt, die bei einer der Arbeitsschwierigkeit nicht entsprechenden Entlohnung vorliegen würden".²⁾ In der vorherrschenden Gehaltspolitik kommt es meist zu keiner systematischen Berücksichtigung der Arbeitsschwierigkeit; nachdem zahlreichen Führungskräften dieser Mangel bewusst ist, kann darin eine wesentliche Ursache für Leistungshemmungen liegen. Der Abbau solcher leistungshemmender Faktoren durch Einführung der Arbeitsbewertung müsste dazu führen, dass sich die Effizienz der einzelnen Führungskraft sowie die der

1) Zur Doppelrolle des Entgelts als positiver Leistungsanreiz ("satisfier") und als negativer Leistungsanreiz ("dissatisfier") vgl. Herzberg/Mausner/Synderman (Motivation), S.113 ff. - Die oben genannte Funktion der Arbeitsbewertung kommt auch in der Definition Brauns zum Ausdruck; nach ihm besteht das Ziel in der Herstellung eines "sozio-ökonomischen Gleichgewichts", welches dann gegeben ist, wenn die realisierte Entgeltsordnung bei keinem Mitarbeiter negativ auf die Arbeitswilligkeit wirkt; vgl. Braun (Grenzen), S.231.

2) Kosiol (Entlohnung), S.40.

Führungskräfte als Gruppe verbessert.

Dieser Erfolg lässt sich, wie erwähnt, in seinem Ausmass praktisch nicht quantifizieren, er dürfte aber wegen der Schlüsselstellung, welche den Führungskräften in jeder Unternehmung zukommt, vergleichsweise grösser sein als jener, der in dieser Hinsicht durch die Arbeitsbewertung im ausführenden Bereich zu erzielen ist.

Auch hier ergibt sich - wie bei den "Nebenprodukten" der Arbeitsbewertung - die Besonderheit, dass nicht nur die Führungskräfte selbst betroffen werden, sondern auch die ausführenden Mitarbeiter. Herrscht nämlich bei den Führungskräften aus irgendeinem Grunde Unzufriedenheit, "the discontent and dissatisfaction of the management group may flow downward and permeate the entire organization".¹⁾ Die Arbeitsbewertung kann dazu beitragen, dass durch das Entgeltsproblem kein solcher Grund zur Unzufriedenheit der Führungskräfte - und zur Übertragung des schlechten "Klimas" in den ausführenden Bereich - gegeben ist.

Im gesamten steht also den höheren Kosten der Arbeitsbewertung für Führungskräfte auch ein höherer Erfolg gegenüber. Wegen der mangelnden Quantifizierbarkeit der Erfolgskomponenten können über die Wirtschaftlichkeit der Arbeitsbewertung zwar keine genauen Aussagen gemacht werden; doch darf unter Würdigung der genannten Erfolgsaspekte wohl angenommen werden, dass zwischen der Realisierung des Prinzips anforderungsgerechter Entlohnung durch die Bewertung leitender Positionen und dem Prinzip der Gewinnerzielung keine wesentlicher Konflikt auftritt.

1) Lanham (Administration), S.424.

Dabei ist allerdings Voraussetzung, dass die Arbeitsbewertung für Führungskräfte ihren Zweck auch in befriedigender Weise zu erreichen vermag, d.h. dass die in diesem Kapitel beschriebenen Probleme der Bewertung gelöst werden und die Führungskräfte somit die Arbeitsbewertung auch tatsächlich als für die Lösung ihrer Entgeltsprobleme geeignet empfinden.

Drittes Kapitel

Kriterien für die Beurteilung eines Bewertungsverfahrens und ihre Erfüllung durch die vorhandenen Verfahren

Von den geschilderten Problemen werden manche schon für sich allein als schwerwiegend genug angesehen, um die Bewertung von Führungspositionen abzulehnen. Eine derartige Haltung wird noch verständlicher, wenn man den gesamten Problemkomplex in Betrachtung zieht, weil sich die meisten Schwierigkeiten nicht einfach aneinanderreihen, sondern sich gegenseitig verstärken, d.h. weil sozusagen ein kumulativer Effekt auftritt.

Dennoch wurden vor allem in den USA bereits zahlreiche Versuche unternommen, die Arbeitsbewertung auch bei Führungskräften anzuwenden. Will man die Eignung dieser Ansätze beurteilen, so müssen dafür entsprechende Maßstäbe oder Kriterien aufgestellt werden. Solche Kriterien sind schon für wertende Aussagen über die Verfah-

ren der herkömmlichen Arbeitsbewertung vorhanden; sie bedürfen für unsere Zwecke keiner wesentlichen Modifizierung, weil das Ziel der Arbeitsbewertung - Ermittlung relativer Anforderungsunterschiede - in allen Fällen dasselbe ist.

Für diese Kriterien ist typisch, dass sie jeweils in unterschiedlichem Ausmass erfüllt sein können; d.h. die Frage, ob ein Kriterium erfüllt ist, lässt sich meist nicht mit einem klaren "ja" oder "nein" beantworten.

Im weiteren werden zwei Typen von Kriterien unterschieden: solche, die sich auf das Bewertungsverfahren selbst beziehen (verfahrensbezogene Kriterien), und solche, die unabhängig davon anwendbar sind, welches spezielle Bewertungsverfahren gewählt wird (verfahrensunabhängige Kriterien). Letztere haben mehr den Charakter von Grundsätzen zur Durchführung der Arbeitsbewertung und sind Gegenstand des IV.Kapitels. In diesem Kapitel werden zunächst die verfahrensbezogenen Kriterien dargestellt und anschliessend die einzelnen Bewertungsverfahren beschrieben sowie unter Berücksichtigung dieser Kriterien beurteilt.

A. Anforderungen an ein Bewertungsverfahren

I. Richtigkeit

Naturgemäss ist Hauptmasstab für die Qualität eines Bewertungssystems, inwieweit es "richtige" Ergebnisse liefert ("the extent to which a technique logically and equitably measures the differences it purports to measure").¹⁾ Diesem Kriterium sind alle übrigen, nachfolgend genannten Kriterien nachgeordnet.²⁾

Die Forderung nach einem "richtigen" Bewertungsverfahren ist jedoch insofern problematisch, als ein Nachweis über die absolute Richtigkeit von Bewertungsergebnissen niemals zu führen sein wird, da es keine objektive Entgeltsgerechtigkeit gibt.³⁾ Auch die Bildung von Elementen der Entgeltsgerechtigkeit (Anforderungs- und Leistungsgradgerechtigkeit) stellt letztlich nur eine - von praktischen Erwägungen diktierte - Hilfskonstruktion dar, nachdem das Problem nun gewissermassen eine Stufe tiefer auftritt, d.h. auch für die anforderungs- und leistungsgradgerechte Entlohnung gibt es jeweils keine absolut richtige Lösung. In den Ergebnissen der Arbeitsbewertung muss demzufolge immer ein Kompromiss

1) SPA (Evaluation), S.3.

2) Abgesehen von der Dominanz des Kriteriums Richtigkeit, soll keine Gewichtung der Kriterien vorgenommen werden, weil dafür bei einer allgemeinen (d.h. bei einer nicht auf eine spezielle betriebliche Situation bezogenen) Betrachtung nicht genügend Anhaltspunkte gegeben sind.

3) Vgl. dazu auch Seite 32 f.

aus individuell verschiedenen, subjektiven Vorstellungen über die Anforderungsgerechtigkeit zum Ausdruck kommen.¹⁾ In diesem Zusammenhang ist besonders auf das Problem der Gewichtung der Merkmale der Arbeitsschwierigkeit zu verweisen, welches im Prinzip nicht einwandfrei zu lösen ist, sondern wofür im Einzelfall praktisch durchsetzbare Kompromisslösungen zu finden sind.²⁾

In Anbetracht dieser Schwierigkeiten ist es lediglich möglich, das Kriterium Richtigkeit negativ zu definieren, darunter also die Ausschaltung all der Faktoren zu verstehen, die offensichtlich zu "unrichtigen" Bewertungsergebnissen führen müssen.³⁾

Hierbei sind vor allem die Grundsätze der Merkmalsauswahl von Bedeutung. Die Merkmale der Arbeitsschwierigkeit sind so auszuwählen und zu definieren, dass sie sich weder überschneiden - d.h. Anforderungen doppelt bewertet werden - noch unvollständig sind - d.h. nicht alle relevanten Aspekte der Tätigkeiten erfasst werden.⁴⁾ Weiterhin sollen die Anforderungsarten typisch für die zu bewertenden Arbeitsplätze sein, also möglichst alle Arbeitsplätze bis zu einem gewissen Grad kennzeichnen und

1) Vgl. Seite 131 f. und Seite 210 f.

2) Der pragmatische Charakter der Arbeitsbewertung wird vor allem an der Forderung deutlich, die Merkmalsgewichtung an der bestehenden Entgeltsstruktur zu orientieren; vgl. Seite 199 ff.

3) Nachdem die Arbeitsbewertung das relativ beste Mittel zur Festlegung anforderungsgerechter Gehälter sein soll, kann sich diese Forderung nur auf die Charakteristika der Arbeitsbewertung selbst beziehen; eine Verifizierung der Bewertungsergebnisse mit anderen Mitteln - vorgeschlagen z.B. von SPA (Evaluation), S.3: "It (die Richtigkeit, der Verf.) is usually verified by cross-checking the results by other techniques, opinions or criteria." - erscheint wenig sinnvoll.

4) Vgl. AMA (Reports), S.10.

damit eine echte Vergleichbarkeit der Positionen gewährleisten.¹⁾

Angesichts der letzten Forderung ist auf ein viel-diskutiertes Problem näher einzugehen, und zwar auf die Frage, ob Führungstätigkeiten nach dem gleichen Plan bewertet werden können wie ausführende Tätigkeiten. Vielfach wird vorgeschlagen, Arbeiter und Angestellte nach dem gleichen System zu bewerten, weil man die tätigkeitsbedingten Unterschiede zwischen diesen beiden Gruppen für nicht allzu gravierend hält und/oder weil es als betriebspsychologisch günstig angesehen wird, Unterschiede in der personalpolitischen Behandlung der beiden Gruppen abzubauen.²⁾ Wenn nun dieses einheitliche System für alle Angestellten, also auch für die leitenden, gelten soll, dann müssten offensichtlich die Führungskräfte nach denselben Merkmalen bewertet werden wie die Arbeiter.³⁾

Meist werden jedoch, vor allem in der amerikanischen Literatur, getrennte Bewertungspläne gefordert,⁴⁾ was angesichts der extremen Verschiedenartigkeit der Tätigkeiten auch verständlich ist. Während z.B. den Umgebungseinflüssen bei Arbeitertätigkeiten ein bis zu 50%-iger Anteil an der Arbeitsschwierigkeit eingeräumt wird,⁵⁾

1) Vgl. AMA (Reports), S.10; o.V. (Pay), S.55.

2) Vgl. LOMA (Problems), S.1 und S.28; Bloch (Arbeitsbewertung), S.51; Zander (Leistungsbewertung), S.87; Nadig (Praxis), S.667; Engriser (Leistungslohn), S.225; Knebel (Entwicklung), S.189. Anderer Ansicht: Hub-schmid (Grenzen), S.671; Nievergelt (Arbeitsbewertung), S.72.

3) So Engriser (Leistungslohn), S.225; Dirks (Bewertungsverfahren), S.72; o.V. (Thesen), S.1.

4) Vgl. Sibson (Job Evaluation), S.22; Butler (Structure), S.6; Chesler/Leukart/Otis (Job Evaluation), S.5-73; Michael (Fundamentals), S.81; vgl. auch Hofmann (Besonderheiten), S.346.

5) Vgl. die Tabelle mit Gewichtungsvergleichen bei Wibbe (Arbeitsbewertung), S.52.

fehlt dieses Merkmal bei Führungspositionen nahezu völlig. Andererseits wird man im manuell-ausführenden Bereich vergeblich nach Merkmalen wie Aufsichtsführung oder Verhandlungsgeschick suchen. Die Verschiedenheit der Aufgaben (siehe Abb.7) bedingt verschiedenartige Anforderungen an die Träger der Aufgaben (siehe auch Abb.5 auf Seite 85).

Wollte man die bei sämtlichen Arbeitsplätzen einer Unternehmung vorkommenden Merkmale in einem einzigen Bewertungsplan berücksichtigen, so müsste dieser Bewertungskatalog sehr umfangreich und unübersichtlich werden und damit praktisch schwer zu handhaben sein.¹⁾

Methodisch wäre bedenklich, dass es de facto zu einer "Nebeneinanderherbewertung" käme, d.h. je nach Mitarbeitergruppe läge der Schwerpunkt der Bewertung auf verschiedenen Anforderungsarten oder Gruppen von Anforderungsarten.²⁾ Somit könnte das eigentliche Ziel einer einheitlichen Bewertung - die Beurteilung aller Tätigkeiten nach ein und demselben Masstab - nur sehr unvollkommen erreicht werden. Dazu trägt auch bei, dass selbst die Anforderungsarten, die scheinbar für einen relativ grossen Kreis von Positionen gelten, unter Umständen trotz gleicher Bezeichnung einen verschiedenen Sinngehalt haben, je nachdem, ob sie ausführende oder leitende Posi-

1) Vgl. Schastok (Arbeitsbewertung), S.3.

2) Ein gutes Beispiel für diese "gegenseitige Ausschlusslichkeit" der Merkmale findet sich bei Timme (Löhne), S.33. Nach der dort wiedergegebenen Bewertung (Stufenzahlverfahren mit acht Anforderungsarten) erhält die Tätigkeit eines Sandschauflers nur bei drei (körperlichen) Anforderungsarten Punkte zugeteilt, bei den fünf anderen (geistigen) Merkmalen ist die Punktzahl gleich 0; gerade umgekehrt ist es bei den Positionen "Leiter der Arbeitsvorbereitung" und "Leiter des Zeitstudienwesens".

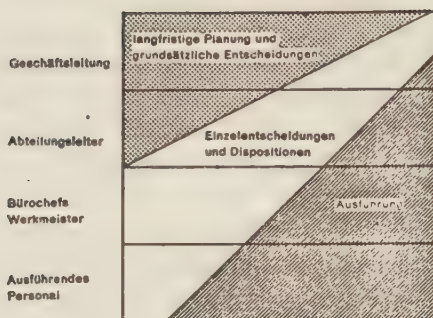


Abb.7: Aufgabenverteilung auf verschiedenen Stufen der Unternehmungshierarchie¹⁾

tionen betreffen (siehe Tab.2).²⁾

Ausserdem würde durch die unterschiedliche Schwerpunktbildung bei der Bewertung das Problem der Merkmalsgewichtung verschärft, da sich einzelne Mitarbeitergruppen durch schwache Gewichtung der für sie besonders wichtigen Anforderungsarten benachteiligt fühlen könnten.³⁾

Angesichts dieser Schwierigkeiten lässt es sich

1) Quelle: Ulrich/Staerke (Verbesserung), S.13.

2) Vgl. auch Martucci (Evaluation), S.221, der den Unterschied am Merkmal Verantwortung verdeutlicht: "Accountability in one case is limited to following a prescribed course of action, while the higher level position places emphasis on projecting a course of action."

3) Vgl. Hofmann (Besonderheiten), S.346. - Durch einen besonderen Bewertungsplan für Führungstätigkeiten wird im übrigen auch das Statusdenken der Führungskräfte berücksichtigt, d.h. eine "Gleichstellung" mit den ausführenden Mitarbeitern wird vermieden und somit der mögliche Widerstand der Führungskräfte gegen die Arbeitsbewertung teilweise abgebaut.

Analysis of Assignment in Terms of:	Typical Office Job	Typical Management Job
Skill	Largely mechanical skills.	Nonmechanical skills such as leadership; organizing ability; ability to coordinate, guide, and control the work of others.
Knowledge	Technical knowledge; knowledge of routine procedures; specific knowledge of 'how to do' mechanical or procedural tasks.	Depth and breath of knowledge of some aspect of company work, field of business, etc. Understanding as well as know-how.
Responsibility	Responsibility largely for accuracy and technical correctness of own work.	General Responsibility for results.
Planning	Some planning of timing and sequence of own work. Prescribed work procedures restrict areas of planning.	Largely plans own work. Plans directly affect or influence work of others. Planning for new and better methods.
Initiative	Largely specific work assignments; standardized procedures; initiative largely confined to how quickly tasks are performed.	Only broad objectives; high degree of freedom to follow own methods, initiate changes, and so on.

Tab.2: Verschiedenartige Ausprägungen ("inherent differences") gleichlautender Merkmale bei ausführenden und bei leitenden Tätigkeiten (nach Sibson)¹⁾

1) Quelle: Sibson (Wages), S.209.

kaum vertreten, das an sich verständliche Verlangen nach einem formal einheitlichen und geschlossenen Bewertungssystem - und damit nach der Gleichbehandlung aller Mitarbeiter - in die Praxis umzusetzen. Wenn nun das Prinzip der einheitlichen Bewertung zugunsten verschiedener Bewertungspläne aufgegeben wird, so sind bei der Differenzierung zwei Aspekte zu beachten: die Form und der Grad der gesonderten Berücksichtigung einzelner Mitarbeitergruppen.

Bezüglich der Form der Differenzierung besteht die einfachste Variante darin, dass z.B. der für ausführenden Tätigkeiten schon vorhandene Plan - wenn nun auch leitende Tätigkeiten bewertet werden sollen - um eine oder mehrere führungsspezifische Anforderungsarten erweitert wird.¹⁾ Hierbei handelt es sich um den Versuch, möglichst viel vom Prinzip der einheitlichen Bewertung zu 'retten'. Schon die Aufnahme einer zusätzlichen Anforderungsart muss aber zu einer Änderung in der Gewichtung führen, so dass nicht mehr von "gleichen" Plänen gesprochen werden kann. Weiterhin werden bei diesem Versuch die Führungstätigkeiten schon rein optisch bevorzugt, weil bei ihrer Bewertung mehr Merkmale zur Anwendung kommen als bei der Bewertung ausführender Tätigkeiten. Hetzler spricht von einer "Asymmetrie in der Anforderungsanalyse, die sich mit dem Gedanken der einheitlichen Wertermittlung nicht vereinbaren lässt".²⁾

Geeigneter erscheinen deshalb sogenannte Rahmensysteme, die sämtliche im Betrieb vorkommenden Merkmale enthalten, die aber für die Bewertung jeder einzelnen

1) Vgl. Lanham (Administration), S.425; Sibson (Plan), S.109.

2) Hetzler (Bewertung), S.56.

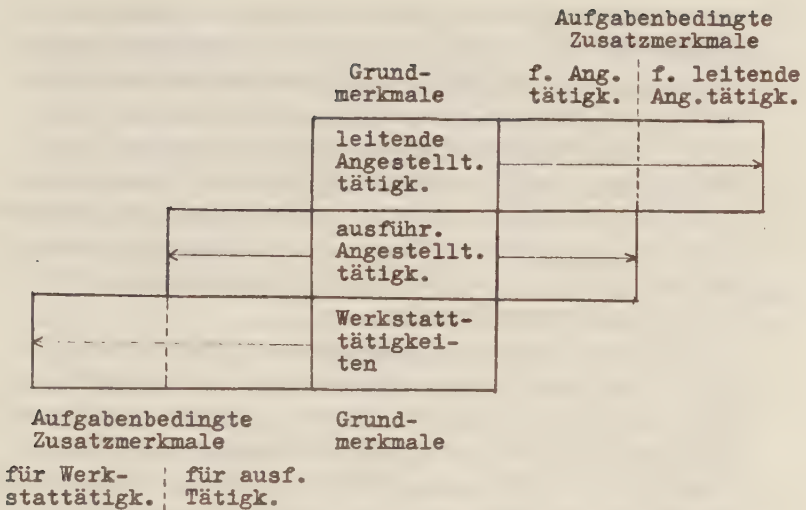


Abb.8: Merkmalssystem für drei Tätigkeitskategorien

Mitarbeitergruppe neben den für alle geltenden Grundmerkmalen jeweils noch tätigkeitsspezifische Merkmale heranziehen (siehe z.B. den Merkmalskatalog von Bloch, wiedergegeben in Anhang 6). Diese Lösung ist graphisch in Abb.8 dargestellt, in welcher ein - auf Schmalenbachs Abgrenzung zwischen Aufwand und Kosten zurückgehendes - Schema Hetzlers um die Führungstätigkeiten erweitert ist.¹⁾

Noch ausgeprägter ist die Form der Differenzierung, wenn für die Bewertung von Führungspositionen ein völlig

1) Vgl. Hetzler (Bewertung), S.54.

anderer Plan konzipiert wird, der sich in der Merkmalsauswahl und -definition von den Bewertungsplänen für ausführende Tätigkeiten - insbesondere vom Genfer Schema - weitgehend löst und mit diesen auch nicht mehr durch gemeinsame "Grundmerkmale" verbunden ist.¹⁾ Dabei können dann neben unterschiedlichen Bewertungskriterien (Merkmalen) auch unterschiedliche Bewertungsprinzipien angewandt werden, z.B. ein Rangreihenverfahren im leitenden gegenüber einem Stufenwertzahlverfahren im ausführenden Bereich.

Für den Grad der Differenzierung bietet sich - entsprechend Abb.8 - eine Dreiteilung in Arbeiter-, in ausführende und in leitende Angestelltentätigkeiten an.²⁾ Auf jeden Fall ist eine gesonderte Bewertung der Führungskräfte vorzunehmen; denn selbst wenn nur zwei Gruppen gebildet würden, wäre eine Trennung in ausführende und leitende Mitarbeiter und nicht in Arbeiter und (ausführende und leitende) Angestellte vorzunehmen.³⁾

Langsner und Zollitsch wollen für Bewertungszwecke sogar sechs Mitarbeiterkategorien unterschieden wissen.⁴⁾ An diesem Vorschlag ist bezeichnend, dass sich das grössere Ausmass an Differenzierung fast ausschliesslich auf den Führungsbereich konzentriert (vier der sechs Gruppen).

1) Vgl. dazu Seite 193 ff.

2) Vgl. auch Livernash (Structure), S.148.

3) Vgl. Hetzler (Bewertung), S.25: "Von der Funktion her (besteht) weniger eine Differenzierung zwischen Arbeitern und Angestellten, sondern innerhalb der Angestellten zwischen solchen mit leitenden Funktionen einerseits und ausführenden Funktionen andererseits."

4) Shop and factory workers; office and clerical employees; supervisors; salesmen; specialists, professional and technical positions; managerial and leading executives; vgl. Langsner/Zollitsch (Administration), S.183 f.

Hierin kommt die grosse vertikale und horizontale Spannweite der Anforderungen im Führungsbereich zum Ausdruck.¹⁾ In diesem Zusammenhang wird in der amerikanischen Literatur vor allem diskutiert, ob die Positionen in Forschung und Entwicklung ("Research & Development") aufgrund ihrer speziellen Charakteristika eines eigenen Bewertungssystems bedürfen; auf dieses Spezialproblem kann jedoch in diesem Rahmen nicht näher eingegangen werden.²⁾

Als wichtigstes Ergebnis der vorangegangenen Ausführungen bleibt festzuhalten, dass Führungspositionen nach einem besonderen Bewertungsplan zu bewerten sind, wenn ihre Eigenheiten voll berücksichtigt und somit richtige Bewertungsergebnisse erzielt werden sollen. Die Frage, ob und inwieweit nun noch innerhalb des Führungsbereiches Differenzierungen vorzunehmen sind, wird später behandelt werden.³⁾

In der Praxis wird die Trennung in Führungs- und Nicht-Führungskräfte allerdings Probleme mit sich bringen. Wie bereits am Anfang dieser Arbeit festgestellt⁴⁾ sowie in Abb.5 und Abb.7 angedeutet (und in Abb.9 vernachlässigt) wurde, ist keine klare Trennungslinie ge-

1) Vgl. Seite 89 ff.

2) Vgl. dazu im einzelnen z.B. van Horn (Personnel), S.37 ff.; Dadakis (Job Evaluation), S.1 ff.; Rodney (Positions), S.37 ff.; Rodney (Plan), S.41 ff.; Childs (Program), S.24 ff. - Als Alternative zur Arbeitsbewertung in diesem Bereich werden neuerdings die sogenannten "maturity curves" diskutiert, in denen eine funktionale Abhängigkeit zwischen Gehaltshöhe und Lebensalter (oder Zahl der Berufsjahre seit dem Hochschulabschluss) zum Ausdruck kommt; vgl. dazu z.B. Torrence (Curves), S.14 ff.; Shaw (Approach), S.140 ff.; Patten (Curves), S.57 ff.; Freher (Curves), S.10 ff.; Elder (Method), S.467 ff.

3) Vgl. Seite 193.

4) Vgl. Seite 7.

geben, vielmehr erstreckt sich zwischen niederster und höchster Position der Unternehmung nahezu ein Kontinuum, in dem lediglich graduelle Unterschiede auftreten. Wo auch immer die Trennung vollzogen wird, gewisse Härten und damit Unzufriedenheit bei denjenigen Mitarbeitern, die gerade nicht mehr als Führungskräfte gelten, sind nicht zu vermeiden und müssen in Kauf genommen werden.

II. Einfachheit

Die Forderung nach einfachen Verfahren wird in der Literatur zur Arbeitsbewertung allgemein¹⁾ und auch zur Bewertung leitender Positionen im besonderen erhoben.²⁾ Sie bezieht sich auf sämtliche Charakteristika von Bewertungsverfahren, vor allem auf die Zahl der Merkmale der Arbeitsschwierigkeit und auf die Art ihrer Zusammenfassung zum Arbeitswert. So ist etwa ein Verfahren, welches nur wenige Anforderungsarten benutzt, "einfacher" als ein Verfahren mit relativ vielen Anforderungsarten; eine summarische Bewertungsmethode ist weniger kompliziert als eine Bewertung nach dem analytischen Prinzip.³⁾

1) Vgl. z.B. Paasche (Arbeitsbewertung), S.25.

2) Vgl. o.V. (Evolution), S.110; LOMA (Problems), S.29; Charron (Report), S.7. - Als Teilaspekte bzw. Auswirkungen der Einfachheit sind Kriterien wie "Verständlichkeit" und "leichte Anwendbarkeit" ("ease of application") - vgl. dazu SPA (Evaluation), S.3 - unter die Einfachheit zu subsumieren.

3) Das bezieht sich nur auf den formalen Aufbau des Bewertungssystems; dem einzelnen Bewerter kann eine analytische Bewertung dagegen durchaus leichterfallen als eine summarische; vgl. dazu auch Seite 144 f.

Relativ einfache Verfahren haben zwei wesentliche Vorteile: Sie sind kostengünstig - was für das erwähnte Problem der Wirtschaftlichkeit der Arbeitsbewertung von Bedeutung ist -, und sie werden von den betroffenen Mitarbeitern leicht verstanden. Letzteres wirkt sich positiv auf die Einstellung der Mitarbeiter zur Arbeitsbewertung aus, d.h. eine Voraussetzung für das Akzeptieren dieses Systems der Entgeltsfestsetzung besteht darin, dass es verstanden wird.

Es stellt sich jedoch die Frage, in welchem Ausmass - verglichen mit der Bewertung ausführender Positionen - das Postulat der Einfachheit bei der Bewertung von Führungspositionen realisiert werden kann. Zunächst erscheint die Annahme logisch, dass der besonderen Komplexität von Führungspositionen durch ein entsprechend kompliziertes Bewertungsverfahren Rechnung zu tragen ist. Diese Ansicht vertritt z.B. Riegel.¹⁾ Auch Bramesfeld erwägt, etwa "die enge Verknüpfung der Anforderungsarten - also die Tendenz des Tätigkeitsbildes zur Ganzheit - durch psychologische Verfeinerung der Arbeitsanalyse und der Bewertungsmaßstäbe anzustreben".²⁾

Wollte man aber die Unterschiede in der Komplexität ausführender und leitender Tätigkeiten durch entsprechende Unterschiede im Kompliziertheitsgrad des jeweiligen Bewertungsverfahrens berücksichtigen, so müsste das Verfahren zur Bewertung von Führungspositionen sehr umständlich und kompliziert werden; die obengenannten Vorzüge eines einfachen Bewertungssystems gingen somit weit-

1) Vgl. Riegel (Determination), S.236: "The evaluation of managerial and technical services is inherently a complex process."

2) Bramesfeld (Einführung), S.8.

gehend verloren.

An dieser Stelle ist jedoch zu überlegen, ob - wie bei obiger Annahme impliziert - überhaupt eine Konfliktsituation zwischen den Kriterien Einfachheit und Richtigkeit vorliegt, d.h. ob ein kompliziertes Verfahren tatsächlich richtigere und genauere Schwierigkeitsunterschiede zwischen Führungspositionen zu ermitteln vermag als ein einfaches. Für einen wichtigen Teilaspekt der Einfachheit - die Zahl der Anforderungsarten - haben Analysen von bei ausführenden Tätigkeiten verwandte Verfahren ergeben, dass sich die Bewertungsergebnisse selbst bei drastischer Reduktion der Merkmalszahl nur unwesentlich ändern;¹⁾ etliche praktische Untersuchungen scheinen anzudeuten, dass diese Tendenz auch im Führungsbereich gilt.²⁾ Die Ursache dürfte darin liegen, dass - wegen der starken Verflechtung der Anforderungen - gerade bei Führungspositionen durch eine Erhöhung der Merkmalsanzahl gar keine genaueren und richtigeren Ergebnisse erwartet werden können.

Die Forderung nach einem möglichst einfachen Bewertungsverfahren lässt sich somit im Prinzip auch bei Führungspositionen aufrechterhalten. Sollte aber - um den Besonderheiten der Führungstätigkeiten richtig entsprechen zu können - eine gegenüber der herkömmlichen Arbeitsbewertung graduell höhere Kompliziertheit nicht zu vermeiden sein, so wäre dies bezüglich des Aspektes

1) Hier sind vor allem die Untersuchungen Lawshes zu nennen; vgl. z.B. Lawshe (Studies), S.117 ff.; vgl. ausserdem z.B. Oliver (Plan), S.225 ff.; Bellows/Estep (Job Evaluation), S.357; Bittner (Erfahrungen), S.479 ff.

2) Vgl. z.B. Kyle (Design), S.93 ff.; Peters (Development), S.9 ff.; Hofmann (Besonderheiten), S.349.

"Verständnis des Verfahrens durch die Mitarbeiter" nicht sehr bedenklich, weil an die Führungskräfte in dieser Hinsicht infolge ihrer höheren Qualifikation auch höhere Ansprüche gestellt werden können. Darüber hinaus würde dem Bewusstsein der Führungskräfte vom besonderen (d.h. besonders schwierigen) Charakter ihrer Arbeit Rechnung getragen.

III. "Objektivität"

Wir haben schon mehrfach darauf hingewiesen, "dass es bisher einen wirklich objektiven Masstab zur Messung der Arbeitsschwierigkeit nicht gibt".¹⁾ Während in der amerikanischen Literatur dennoch häufig von der "objectivity" eines Bewertungsverfahrens die Rede ist,²⁾ formulieren deutsche Autoren in Anbetracht dieser Tatsache vorsichtiger. So ist für Kosiol die Arbeitsbewertung nur der "Versuch ..., die Entlohnungsgrundlagen so weit wie möglich zu o b j e k t i v i e r e n", d.h. sie ist ein "Schritt vom allzu Subjektiven zum Objektiven hin".³⁾ Bramesfeld spricht von "bestmöglicher Objektivität",⁴⁾ Wibbe von einem "möglichst grossen Mass

1) Kosiol (Entlohnung), S.33. Vgl. auch Seite 32 f. und Seite 118 f.

2) Vgl. z.B. J.A. Patton/Littlefield (Job Evaluation), S.149; SPA (Evaluation), S.3.

3) Kosiol (Entlohnung), S.33; ähnlich auch Hetzler (Bewertung), S.79, für den die Arbeitsbewertung "die Schwierigkeitsbeurteilung über den Rang einer Mutmassung zu einer q u a s i - o b j e k t i v e n Aussage" erhebt (Hervorhebung durch d.Verf.).

4) Bramesfeld (Einführung), S.7.

an Objektivität".¹⁾

Deshalb erscheint - wie schon beim Kriterium Richtigkeit - auch für die "Objektivität" eine Negativdefinition angebracht, etwa im Sinne der Forderung nach einer Bewertungsmethode, welche subjektive Einflüsse auf die Arbeitswerte so weit als möglich ausschaltet.²⁾

Eine so verstandene Objektivität äussert sich "in the use of factual, measurable data and in minimizing personal opinion and bias".³⁾ Ihr wohnen zwei Komponenten inne, eine verfahrensbezogene und eine verfahrens-unabhängige. Unabhängig vom verwendeten Verfahren kann z.B. subjektiven Einflüssen (d.h. einseitigen persönlichen Einflussnahmen) durch Kommissionsbewertungen entgegengewirkt werden.⁴⁾ Ob das Verfahren selbst Objektivitätsansprüchen genügt, hängt insbesondere davon ab, inwieweit es Masstäbe verwendet, die möglichst wenig Interpretationsfreiheit bieten. Vor allem rein quantitative Masstäbe können dieser Forderung weitgehend entsprechen.⁵⁾

Abschliessend ist zur Objektivität noch zu erwähnen, dass wir darunter auch die "Treffsicherheit" eines Bewertungsverfahrens subsumieren wollen, welche manchmal als eigenständiges Kriterium betrachtet wird.⁶⁾ Im allgemeinen wird ein Verfahren dann als treffsicher bezeichnet, wenn "relative Unterschiede zwischen verschiedenen schwierigen Arbeitsaufgaben ... unabhängig davon,

1) Wibbe (Messen), S.118.

2) Eine derartige Negativdefinition der Objektivität gibt z.B. auch Bramesfeld (Methode), S.166.

3) J.A. Patton/Littlefield (Job Evaluation), S.149.

4) Vgl. dazu Seite 210 ff.

5) Vgl. dazu Seite 151 ff.

6) Vgl. Paasche (Arbeitsbewertung), S.25; Lorenz/Neumann (Arbeit), S.14.

wer bewertet und wo bewertet wird, mit ausreichender Genauigkeit ermittelt werden können".¹⁾

Offensichtlich ist aber die Treffsicherheit - übrigens vom allgemeinen Sprachgebrauch her leicht mit "Richtigkeit" zu verwechseln und deshalb vielleicht besser als Zuverlässigkeit oder Reproduzierbarkeit zu bezeichnen²⁾ - im wesentlichen nur eine Auswirkung der Objektivität eines Verfahrens; d.h. wenn ein Verfahren eindeutige Maßstäbe verwendet und damit die subjektive Interpretationsfreiheit weitgehend einschränkt, dann ist auch zu erwarten, dass der "Grad der Übereinstimmung der Einstufungsergebnisse voneinander unabhängiger Bewerter"³⁾ hoch ist. Somit erscheint es nicht gerechtfertigt, die Treffsicherheit als selbständiges Kriterium zu behandeln.

IV. Flexibilität

Wenn gefordert wird, die Arbeitsbewertung habe flexibel zu sein, so kann darunter zweierlei verstanden werden:⁴⁾ zum einen der Grundsatz, die Ergebnisse

1) Paasche (Arbeitsbewertung), S.25.

2) So die amerikanische Literatur mit ihrer Bezeichnung "reliability"; vgl. SPA (Evaluation), S.3: "Reliability ... means that the same or significantly similar data will consistently result in substantially the same findings, whether evaluated by the same person at different times or by a number of persons at the same or different times."

3) Definition der Treffsicherheit von Lorenz/Neumann (Arbeit), S.14.

4) Vgl. zum folgenden AMA (Reports), S.16; o.V. (Compensation), S.4; o.V. (Pay), S.58; Clayton (Contri-

der Bewertung nicht als absolut und unveränderlich anzusehen, sondern eher als Richtlinien, denen zwar möglichst gefolgt werden soll, die aber in Ausnahmefällen durchbrochen werden können. Ein Grund für derartige Ausnahmeregelungen ist vor allem durch die erwähnten Divergenzen zwischen Markt- und Arbeitswerten gegeben.¹⁾ Bei dieser Art von Flexibilität geht es also um die Haltung der Träger der Entgeltpolitik zur Arbeitsbewertung als solcher (verfahrensunabhängiges Kriterium).

Zum anderen gibt es eine verfahrensbezogene Flexibilität; sie ist durch das Ausmass der Veränderungen gekennzeichnet, die an einem Verfahren notwendig werden, wenn entweder bisher schon erfasste Positionen so grundlegende Wandlungen erfahren, dass sie mit den bisherigen Masstäben nicht mehr ausreichend bewertet werden können, oder wenn neue, bisher noch nicht bewertete Positionen in das Bewertungsprogramm einbezogen werden sollen. So kommt es oft vor, dass z.B. nach der - erfolgreichen - Bewertung unterer oder mittlerer Führungspositionen auch die oberen Stellen erfasst werden sollen (vertikale Ausdehnung) und/oder die Arbeitsbewertung nach der Erprobung in einem Teilbereich der Unternehmung (Funktion, Werk usw.) für die Gesamtunternehmung eingeführt werden soll (horizontale Ausdehnung).

In solchen Fällen pflegen unter Umständen neue Anforderungsarten aufzutreten oder zumindest die schon vorhandenen in neuartigen Beanspruchungshöhen. Je nach der Flexibilität des Bewertungsverfahrens sind dadurch mehr oder weniger grosse Änderungen notwendig, was vor

bution), S.34; Butler (Structure), S.8; J.A. Patton/
Littlefield (Job Evaluation), S.150.
1) Vgl. Seite 107 ff.

allem für die Wirtschaftlichkeit der Bewertung und für die Aktualität der Bewertungsergebnisse von Bedeutung ist, d.h. relativ umfangreiche Veränderungen wirken sich wegen des damit verbundenen Zeitaufwandes in dieser Hinsicht ungünstig aus.

V. Vielseitigkeit

Unter der "Vielseitigkeit" eines Bewertungsverfahrens ist das Ausmass zu verstehen, in dem es sich für andere Zwecke als den der Gehaltsfindung nutzbringend anwenden lässt; "this utility may result from direct usability in the related management processes, or from usability of by-products and basic information developed for evaluation purposes".¹⁾ Meist ist letzteres der Fall, d.h. die meisten Informationen zu organisatorischen und personalpolitischen Fragen werden weniger durch die eigentliche Bewertung als vielmehr durch die Arbeitsanalysen und -beschreibungen gewonnen. Nachdem deren Ausgestaltung und Durchführung aber in der Regel von der Art des angewandten Bewertungsverfahrens abhängen, ist es vertretbar, von der Vielseitigkeit des Verfahrens selbst zu sprechen.

Die Vielseitigkeit eines Verfahrens ist - wie die Flexibilität - vor allem aus Wirtschaftlichkeitsgründen wichtig; wenn die zahlreichen möglichen "Nebenprodukte" der Arbeitsbewertung - sie werden im einzelnen noch nä-

1) SPA (Evaluation), S.3.

her zu beschreiben sein¹⁾ - in grossem Umfang anfallen, werden die hohen Kosten der Führungskräftebewertung eher kompensiert.

B. Verfahren zur Bewertung von Führungspositionen

Die Bewertungsverfahren lassen sich in zwei grosse Gruppen einteilen. Unter den zuerst behandelten "herkömmlichen" Verfahren werden die "klassischen" Arbeitsbewertungsverfahren - Lohngruppen-, Rangfolge-, Stufenwertzahl- und Rangreihenverfahren (sowie die Mischformen aus diesen Verfahren) - in ihrer üblichen Form verstanden. Als "neuartig" gelten dagegen Bewertungsmethoden, die zwar einzelne Elemente der herkömmlichen Verfahren enthalten mögen, im ganzen aber einen derart verschiedenen Charakter aufweisen, dass ihre Einordnung unter die klassischen Verfahren, mit denen in Literatur und Praxis ganz bestimmte, fest umrissene Vorstellungen verbunden werden, missverständlich wäre.

Infolge ihrer relativ grossen Zahl können nicht alle bekanntgewordenen konkreten Bewertungspläne im einzelnen dargestellt und beurteilt werden, vor allem nachdem zwischen ihnen oft nur geringfügige - und nur aus den jeweiligen unternehmungsspezifischen Bedingungen er-

1) Vgl. Seite 238 ff.

klärbare - Unterschiede bestehen.¹⁾ Wir müssen uns darauf beschränken, für jeden Verfahrenstyp die wesentlichen Merkmale eines oder mehrerer Beispiele zu kennzeichnen - wobei die Hauptaufbauelemente dieser Systeme jeweils im Anhang wiedergegeben werden - und dann - gegebenenfalls unter Bezugnahme auf diese Beispiele - die grundsätzliche Eignung eines Verfahrenstyps anhand der im vorhergehenden Abschnitt aufgestellten Kriterien zu beurteilen.

Dabei soll zunächst nicht bei jedem einzelnen Verfahrenstyp untersucht werden, ob er - unter Berücksichtigung der im II.Kapitel dargestellten Problematik - zur Bewertung von Führungspositionen absolut geeignet ist, d.h. ob er die Probleme in befriedigender Weise löst oder nicht löst; vielmehr werden die Aussagen vorerst nur relativer Natur sein, sich also nur auf die "bessere" bzw. "schlechtere" Eignung eines Verfahrens im Vergleich zu anderen Verfahren beziehen, ohne dass damit etwas über die absolute Eignung des jeweils besseren Verfahrens gesagt ist.²⁾

-
- 1) Diese Aussage betrifft nur die herkömmlichen Verfahren; die neuartigen Verfahren sind - mit Ausnahme des Ansatzes von Jaques - jeweils nur in einer Unternehmung im Gebrauch oder stellen lediglich Vorschläge dar, die in der Praxis noch gar nicht realisiert sind.
- 2) Dieses Vorgehen entspricht auch dem Charakter der Beurteilungskriterien (keine "ja - nein" Kriterien, sondern solche, die jeweils in unterschiedlichem Ausmass erfüllbar sind); vgl. Seite 117.

I. Herkömmliche Verfahren

1. Summarische Verfahren

Bei den summarischen Bewertungsmethoden werden Gesamteinschätzungen der relativen Schwierigkeit von Führungspositionen vorgenommen. Wenn Tätigkeiten in ihrer Gesamtheit bewertet werden, braucht das nicht zu bedeuten, dass überhaupt keine Teilmerkmale der Arbeitschwierigkeit gebildet werden; diese finden vielmehr nur global in der Vorstellung des Bewerbers Berücksichtigung.¹⁾

Beim Gehaltsgruppenverfahren - bei der Bewertung von Führungspositionen ist dieser Begriff treffender als der übliche Begriff "Lohngruppenverfahren" - werden die Positionen in vorher definierte Schwierigkeitsklassen eingeordnet ("job-to-definition comparison"), beim Rangfolgeverfahren kommt es dagegen nicht zu einem Vergleich mit abstrakt definierten Schwierigkeitsgraden, sondern direkt mit den anderen Positionen ("job-to-job comparison").²⁾

Ein frühes Beispiel für ein Gehaltsgruppenverfahren ist der in den dreissiger Jahren entwickelte Bewertungsplan des Westinghouse-Konzerns (siehe Anhang 4).³⁾

1) Vgl. Wibbe (Arbeitsbewertung), S.30; Hetzler (Bewertung), S.77.

2) Vgl. J.A. Patton/Littlefield (Job Evaluation), S.150. - Manchmal werden auch Mischformen aus Gehaltsgruppen- und Rangfolgeverfahren angewandt, indem z.B. die Stufenzuordnung der Positionen zur Sicherheit durch Reihung überprüft wird.

3) Vgl. dazu die in Fussnote 1) auf Seite 68 angegebene Literatur.

Zunächst fällt an diesem System auf, dass es für den gesamten Angestelltensektor - auch die ausführenden Angestellten sind darin erfasst - mit nur sieben Gehaltsgruppen (Schwierigkeitsklassen) auskommt. Bei einer derart groben Einteilung dürfte es nicht zu vermeiden sein, dass innerhalb der einzelnen Klassen "gleicher Schwierigkeit" Positionen mit recht unterschiedlichem Schwierigkeitsgrad zu finden sein werden.

Die Klassendefinitionen sind verhältnismässig global gehalten; zudem verwenden sie verschiedene Kriterien der Arbeitsschwierigkeit, so z.B. die Ausbildung bei den Gruppen 1 und 2, die Aufsichtführung bei Gruppe 3 und die Verantwortung der Positionsinhaber bei Gruppe 6. Teilweise dienen überhaupt nur - auf Positionstiteln basierende - Richtbeispiele als Einordnungsmassstab (Gruppen 4, 5 und 7). Bei dieser Kritik, die in abgeschwächter Form auch für den früher erwähnten Plan Hopwoods gilt (siehe Anhang 3), ist allerdings zu berücksichtigen, dass es sich um die ersten Versuche zu einer systematischen Gehaltsfestsetzung bei Führungskräften handelt, die naturgemäss heutigen Ansprüchen nicht gerecht werden können.

Ein demgegenüber verfeinertes Verfahren stellt das "Basic Abilities System" von Ells dar (siehe Anhang 7).¹⁾ Es gilt ebenfalls für alle Angestellten, bildet aber 14 Gehaltsgruppen. Bewertungsgrundlage sind die "elementaren Fähigkeiten" ("basic abilities") - eine ausführliche, nur in zwei grosse Gruppen ("skills" und "semi-skills") unterteilte Liste von Merkmalen, welche für

1) Vgl. zum folgenden Ells (System); Ells (Classifications), S.39 ff.

die Arbeitsausführung als wesentlich erachtet werden. Je nachdem, welche und wie viele Merkmale eine Stelle aufweist, erfolgt gemäss (im Anhang auszugsweise wiedergegebenen) Bewertungsregeln die Einordnung in Gehaltsgruppen. Diese wird - ein typisches Kennzeichen dieses Verfahrenstyps allgemein - durch Richtbeispiele erleichtert.

Die "elementaren Fähigkeiten" beziehen sich zu einem grossen Teil auf ausführende Tätigkeiten und reichen somit zu einer differenzierten Bewertung im oberen Führungsbereich nicht aus (siehe dazu die Definitionen der Gehaltsgruppen XI bis XIV in Anhang 7). Hier wird deutlich, dass - wie wir schon im Zusammenhang mit dem Kriterium "Richtigkeit" festgestellt haben - die Bewertung von Führungspositionen mit Massstäben, die für den ausführenden Bereich konzipiert wurden, kaum möglich ist.

Das hat auch Ells erkannt, und er schlägt deshalb für die höchsten 4 bzw. 6 Ebenen als Ergänzung das "Organizational Chart Grading" vor: "If there are 14 levels of responsibility in a job hierarchy, it is advisable to grade the top six from an organizational chart viewpoint and the bottom ten from an ability requirement viewpoint. Where the two grading methods overlap, one system provides a check on the accuracy of the other, thus assuring a reasonable amount of internal consistency."¹⁾

Hauptanhaltspunkt für die Einstufung höherer Führungspositionen ist also bei Ells ihre Stellung in der Organisationshierarchie; dabei wird jedoch nicht rein

1) Ells (System), S.55.

schematisch vorgegangen; vielmehr wird - allerdings nur in globaler Betrachtungsweise ohne Bildung von Merkmalen der Arbeitsschwierigkeit - überprüft, ob die Positionen, die sich formell auf derselben Ebene der Hierarchie befinden, tatsächlich auch denselben Schwierigkeitsgrad aufweisen. Wie aus dem Diagramm in Anhang 7 hervorgeht, ist dies nicht immer der Fall.¹⁾

Nahezu ausschliesslich für Führungskräfte gilt im Gegensatz zu den bisher beschriebenen Plänen ein neuer Bewertungsvorschlag der AMA (siehe Anhang 8).²⁾ Dadurch ist die Verwendung einheitlicher (und somit insbesondere führungstypischer) Merkmale für sämtliche Gehaltsgruppen möglich; es sind dies Anforderungen an die Selbständigkeit des Urteils, Ausmass der Überwachung durch höhergestellte Führungskräfte, Dauer und Art der Ausbildung, Verantwortung und erforderliche Führungsqualitäten.

Weitere positive Kennzeichen dieses Plans sind darin zu sehen, dass die Klassenbeschreibungen relativ ausführlich und nach einem einheitlichen Schema aufgebaut sind und dass - im Vergleich zu den obengenannten Bewertungssystemen - mit der Bildung von 10 Gehaltsgruppen allein für den Führungsbereich eine sehr differenzierte Schwierigkeitsbeurteilung vorgenommen wird.³⁾

Gegenüber dem Gehaltsgruppenverfahren liegen für die andere summarische Bewertungsmethode, das Rangfolge-

1) Vgl. auch SPA (Evaluation), S.19.

2) Vgl. AMA (Reports), S.22 f.

3) Das notwendige Ausmass der Differenzierung (Bildung von Schwierigkeitsklassen) hängt naturgemäss weitgehend von der Unternehmungsgrösse ab; hier soll aber vorwiegend von Grossunternehmen - denn für diese kommt eine Arbeitsbewertung bei Führungskräften in erster Linie in Frage - ausgegangen werden.

verfahren, weniger konkrete Bewertungspläne vor. Auch für diese ist aber typisch, dass - entgegen manchen Vorstellungen über die summarische Bewertungsmethode - Teilmerkmale der Arbeitsschwierigkeit explizit gebildet und definiert werden, um den Bewertern ihre Gesamturteile zu erleichtern.¹⁾ Am weitesten geht dabei ein speziell für Führungstätigkeiten konzipierter Bewertungsplan Bexsons, der einschliesslich Unteranforderungsarten nicht weniger als 16 Merkmale unterscheidet (siehe Anhang 9).²⁾

Ohne Bildung von Anforderungsarten kommt dagegen das in den USA bekannteste summarische System - die "Guide Line Method" von Smyth und Murphy - aus, welches von seinen Urhebern als Mischung aus Gehaltsgruppenverfahren, Rangfolgeverfahren und "direct pricing" (Bestimmung der Gehaltshöhe direkt aus Marktdaten) bezeichnet wird.³⁾

Gehaltsvergleiche erfolgen üblicherweise erst nach Durchführung der Arbeitsbewertung,⁴⁾ bei Smyth und Murphy sind sie jedoch deren Ausgangspunkt. Als erstes werden nämlich externe Gehaltsdaten für solche Positionen gesammelt, "for which it is possible to determine what other employers are paying".⁵⁾ Aufgrund ihres Marktwertes werden diese "key jobs" in Gehaltsgruppen eingeordnet, welche jeweils durch 5%ige Abstände in der Ge-

1) Vgl. z.B. Briggs (Positions), S.29; Bexson (System), S.29. Anderer Ansicht ist jedoch Smyth (Jobs), S.116: "Be sure to consider the job as a whole. Stay away from 'factors'."

2) Vgl. Bexson (System), S.29.

3) Vgl. im folgenden Murphy (Guideline), S.13; o.V. (Job Evaluation); o.V. (Method), S.1 ff.; Pasquale (Dimension), S.10 ff.

4) Vgl. dazu Seite 219 ff.

5) o.V. (Job Evaluation), S.8.

haltshöhe getrennt sind, und dienen dann als "guide line" (Richtlinie) für die Einreihung der restlichen Positionen durch summarischen Vergleich. Das Ergebnis eines derartigen Bewertungsprozesses ist in Anhang 10 dargestellt. Dabei ist bemerkenswert, dass die vertikale Bewertung innerhalb der verschiedenen Unternehmensbereiche durch eine horizontale Abstimmung mittels Quervergleich zwischen den Unternehmensbereichen ergänzt wird.

Inwieweit können nun die summarischen Verfahren allgemein als zur Bewertung leitender Positionen geeignet bezeichnet werden? Ihr Hauptvorteil - bedingt durch das summarische Bewertungsprinzip - liegt offensichtlich in der weitgehenden Erfüllung des Kriteriums Einfachheit, was auch von ihren Befürwortern besonders hervorgehoben wird.¹⁾ Das Rangfolgeverfahren hat hierbei noch einen gewissen Vorsprung gegenüber dem Gehaltsgruppenverfahren, da keine Definition von Gehaltsklassen erforderlich ist, sondern die Positionen direkt miteinander verglichen werden. Dieses Charakteristikum verleiht dem Rangfolgeverfahren auch eine graduelle höhere Flexibilität, d.h. bei der Einbeziehung von Positionen, die leichter oder schwieriger sind als die bisher schon bewerteten, kann die Rangreihe einfach durch direkten Vergleich nach unten oder nach oben erweitert werden, während beim Gehaltsgruppenverfahren erst neue Schwierigkeitsklassen definiert werden müssen.

Die summarischen Verfahren sind zwar recht einfach und flexibel, bezüglich der anderen Kriterien weisen sie aber erhebliche Mängel auf. Das gilt vor allem für den

1) Vgl. z.B. Lawson (Job), S.19; Briggs (Positions), S.29.

Hauptmasstab, nach dem ein Bewertungsverfahren zu beurteilen ist: die Richtigkeit der Bewertungsergebnisse. Die wichtigste Voraussetzung für die Brauchbarkeit summarischer Verfahren - die zu beurteilenden Arbeiten müssen leicht durchschaubar und ohne besondere Schwierigkeiten vergleichbar sein¹⁾ - liegt bei Führungstätigkeiten nicht vor. Wie Sibson in diesem Zusammenhang bemerkt, ist es für die Bewerter bei einem summarischen Verfahren nahezu unmöglich, "to avoid a tendency to consider one element important when ranking one job and to shift emphasis and consider other elements when evaluating other jobs. When this is done, the evaluators are, in effect, using different yardsticks when evaluating different jobs. Inconsistencies and inaccuracies are bound to creep in.

While these difficulties may not be serious enough to preclude the use of informal systems to measure hourly and clerical positions, the greater complexity of management jobs would be likely to cause significant errors in classifications."²⁾

Die Bewerter werden also durch die summarische Betrachtungsweise, d.h. die Notwendigkeit zur simultanen Berücksichtigung sämtlicher Schwierigkeitsaspekte einer Führungsposition, überfordert - man denke hierbei etwa an die 16 Anforderungsarten Bexsons;³⁾ zwangsläufig wei-

1) Vgl. Beckerle (Arbeitsbewertung), S.150.

2) Sibson (Plan), S.105 und S.108. - Mit "formal systems" und "informal systems" werden in der amerikanischen Literatur oft die summarischen und die analytischen Verfahren bezeichnet.

3) Andererseits wird solchen Verfahren, die - wie die "Guide Line Method" - überhaupt keine genauen Bewertungsmerkmale definieren, teilweise sogar die Bezeichnung "Arbeitsbewertung" abgesprochen: sie seien "not job evaluation programs at all, despite their

chen die Bewerter deshalb auf eine Orientierung an einem oder an wenigen hervorstechenden Markmalen einer Führungsposition aus. Wegen der grossen Verschiedenartigkeit der Anforderungen im Führungsbereich werden diese Merkmale von Position zu Position wechseln; somit sind nicht nur unvollständige (d.h. nicht sämtliche Merkmale bei sämtlichen Positionen berücksichtigende), sondern auch uneinheitliche (d.h. unterschiedliche Masstäbe verwendende) Bewertungen zu erwarten.

Neben aus diesen Gründen unrichtigen Bewertungsergebnissen lässt das summarische Bewertungsprinzip in weitem Mass auch subjektive Bewertungen zu; es steht also in einem gewissen Gegensatz zur Forderung nach einer möglichst objektiven Methode der Gehaltsfestsetzung.¹⁾ Nachdem bei einer summarischen Bewertung keine Teilmerkmale der Arbeitsschwierigkeit explizit zu quantifizieren und somit die Bewertungen im Detail nicht "nachprüfbar" sind, sondern individuelle, nicht nachprüfbare und nicht nachzuvollziehende Globalvorstellungen von der Arbeitsschwierigkeit ausschlaggebend sind, ist dem subjektiven Ermessen des Bewerter ein grosser Spielraum gegeben.

Dadurch kann es leicht zu den erwähnten Manipulationen kommen, etwa zum Zweck der - im Führungsbereich besonders relevanten - persönlichen Begünstigungen. Wenn z.B. eine schon lange dem Betrieb angehörende Führungskraft bisher offensichtlich zu hoch eingestuft war, wird sich der Bewerter - oft mit dem Betreffenden

titles, but merely salary surveys to which a rudimentary ranking of jobs has been affixed"; o.V. ('Market'), S.1.

- 1) Zum folgenden vgl. z.B. Martucci (Evaluation), S.253; J.A. Patton/Littlefield (Job Evaluation), S.285.

in enger Arbeitsbeziehung stehend - vor einer Zurücksetzung scheuen und den Schwierigkeitsgrad so hoch ansetzen, dass die bisherige Gehaltshöhe erhalten bleibt.

Überhaupt besteht bei summarischen Methoden die Gefahr, "that the rater may be influenced by ... knowledge of salaries paid in the past",¹⁾ d.h. dass sich ein Bewerter in Anbetracht der Schwierigkeit, derart komplexe Tätigkeiten, wie sie die Führungstätigkeiten darstellen, mit einem vergleichsweise einfachen Masstab richtig zu erfassen, auch unbewusst von den bestehenden Gehaltsrelationen - gewissermassen als zusätzlichem "Hilfsmasstab" - leiten lässt.

Schliesslich sind die summarischen Verfahren nicht vielseitig, d.h. sie sind wenig dazu geeignet, anderen Zwecken als dem der Gehaltsfindung zu dienen.²⁾ Die Arbeitsanalysen sind in der Regel nicht sehr tiefgehend, die Arbeitsbeschreibungen knapp gefasst; sie können somit nur in geringem Ausmass zur Lösung organisatorischer und personalpolitischer Fragen beitragen.

2. Analytische Verfahren

a) Stufenwertzahlverfahren

Die analytischen Verfahren bedienen sich - um die Schwächen summarischer Verfahren zu vermeiden - der "technique of subdividing a complex problem into its parts so that it may be more readily resolved. The final evaluation of each job results then in the sum of

1) J.A. Patton/Littlefield (Job Evaluation), S.285.

2) Vgl. Beckerle (Arbeitsbewertung), S.151.

the answers received for the various factors or component parts."¹⁾ Beim Stufenwertzahlverfahren werden für die einzelnen Anforderungsarten Stufen gebildet, die von der niedersten bis zur höchsten vorkommenden Beanspruchung reichen. Jede der - abstrakt definierten - Stufen wird mit einer Wertzahl versehen; die Summe der Wertzahlen (Punkte), die eine Position bei den einzelnen Anforderungsarten erhält, ergibt den Arbeitswert der Position.

Einige deutsche Punktverfahren zur Bewertung von Angestelltentätigkeiten erheben den Anspruch, zumindest auf einen Teil der Führungspositionen anwendbar zu sein.²⁾ Diese Verfahren sind aber in der Regel nur Modifikationen von Plänen, die für die Bewertung manueller Tätigkeiten zur Anwendung kommen. Wie schon erwähnt, ist das Genfer Schema, welches diesen Bewertungen zugrunde liegt, wegen seiner starken Betonung der körperlichen Anforderungsarten im Führungsbereich (vor allem im mittleren und oberen Führungsbereich) wenig geeignet.³⁾

So werden beispielsweise im bekanntesten deutschen Verfahren zur Angestelltenbewertung, dem von Euler und Stevens, nicht weniger als acht Umgebungseinflüsse unterschieden; ihnen sowie den sonstigen nicht führungs-typischen (körperlichen) Merkmalen wird ein mehr als 15%iger Anteil an der Gesamtarbeitungsschwierigkeit eingeräumt.⁴⁾ Ähnlich geht Hohmann vor, der einerseits beim Merkmal Berufsausbildung als höchste Anforderungsstufe

1) Smyth/Murphy (Job Evaluation), S.15.

2) Vgl. z.B. Euler/Stevens/Schilling/Schoppe (Analyse), S.12 f.; v. Lederer-Trattner (Arbeitsplatzbewertung), S.14 ff.

3) Vgl. Seite 120 ff.

4) Vgl. Euler/Stevens/Schilling/Schoppe (Analyse), S. 12 ff.

den Hochschulabschluss festsetzt (und damit auch auf die Bewertung von Führungspositionen abzielt), andererseits aber das führungsuntypische Merkmal Arbeitsbedingungen mit 21% gewichtet.¹⁾

Eine Ausnahme stellt hier nur das Rahmensystem von Bloch dar, welches für die Bewertung von Führungspositionen auf derartige Merkmale verzichtet (siehe Anhang 6). Daraus erklärt sich wohl, dass dieses Verfahren als einziges im deutschsprachigen Raum schon in größerem Umfang zur Bewertung auch sehr qualifizierter Positionen erfolgreich eingesetzt wurde.²⁾

Ebenso wie das System Blochs sind mehrere ältere amerikanische Stufenwertzahlverfahren, welche übrigens - wie praktisch alle im weiteren erwähnten - nahezu ausschliesslich für Führungspositionen gelten, durch eine relativ grosse Anzahl von Anforderungsarten gekennzeichnet. Dies kann auf die - schon erwähnte - Auffassung zurückgeführt werden, der Komplexität von Führungspositionen sei durch ein entsprechend kompliziertes Bewertungsverfahren Rechnung zu tragen.

Ein typisches Beispiel ist der in Anhang 11 teilweise wiedergegebene Bewertungsplan der Lockheed Aircraft Corporation.³⁾ An ihm lässt sich besonders gut

1) Vgl. Hohmann (Versuch), S.72 f. Weitere deutsche Pläne zur Angestelltenbewertung, die aus diesem Grund kaum für die Bewertung leitender Positionen geeignet sein dürften, sind z.B. die von Schmolz/Gehrlein (Arbeitswert); Baumann (Bewertung), S.219 ff.

2) So z.B. für die Bediensteten des schweizerischen Kantons Basel-Stadt. Die höchsten bewerteten Positionen waren die von Gerichtspräsidenten, Universitätsprofessoren und Chefarzten (Maximalgehalt etwa 110.000,- Sfr. p.a.); vgl. dazu o.V. (Ratschlag); Schai (Durchführung), S.652 ff.

3) Vgl. Briggs (Positions), S.77 ff.

die Schwäche derartiger Bewertungsverfahren demonstrieren, und zwar die Gefahr der gegenseitigen Überschneidung von Merkmalen und damit der Doppelerfassung von Beanspruchungen. So lautet die Definition der niedersten Beanspruchungsstufe bei der Anforderungsart "Analytisches Denken" ("analytical requirements"):

"Analysis of situations or data from which a logical answer can readily be obtained. Applicable methods or technique of solution are predetermined, or readily ascertained from set of facts";

bei der Anforderungsart "Urteilsfähigkeit":

"Problems are easily answerable from established detailed procedure, instructions or past practice."¹⁾

Auch das Merkmal "applied knowledge" muss angesichts der Tatsache, dass das Ausmass des notwendigen Wissens (und somit auch der Wissensanwendung) schon durch die Merkmale Ausbildung und Erfahrung erfasst wird bzw. erfasst werden sollte, als überflüssig angesehen werden.

Diese für die Richtigkeit der Bewertung nachteilige Schwäche komplizierter Verfahren²⁾ hat schon relativ früh zu einzelnen Versuchen geführt, mit weniger Anforderungsarten auszukommen,³⁾ eine Tendenz, die sich in neuerer Zeit verstärkt hat.

1) Briggs (Positions), S.82 f.

2) Weitere Beispiele für solche Verfahren sind bei Briggs (Positions), S.37 ff. und S.63 ff., wiedergegeben.

3) Vgl. z.B. Curry (Job Evaluation), S.488 f.; o.V. (Department), S.134 ff.

So beschränkt sich z.B. ein von Lipstreu und Kennedy dargestelltes Stufenwertzahlverfahren auf vier Hauptmerkmale (siehe Anhang 12).¹⁾ Grundlage der Bewertung sind die Art und das Ausmass der Beteiligung einer Führungskraft am Entscheidungsprozess. Die besondere Ausrichtung dieses Ansatzes auf rein führungssezifische Charakteristika wird an den Kriterien deutlich, welche zur Definition der Stufen beim wichtigsten - allerdings nicht vollkommen treffend bezeichneten - Merkmal "Entscheidungskonsequenzen" verwandt werden. Es sind dies:

- Zahl der an einer Entscheidung Beteiligten (Einzel- oder Kollektiventscheidung);
- zeitliche Reichweite der Entscheidung;
- Verfügbarkeit von Entscheidungsregeln;
- unternehmungspolitische Bedeutung des von der Entscheidung betroffenen Ziels (Stellung im Zielsystem der Unternehmung);
- finanzieller Aufwand, der durch die Entscheidung hervorgerufen wird.²⁾

Wie aus diesem Beispiel hervorgeht, werden bei der Definition der Merkmalsstufen meist mehrere Kriterien herangezogen. Daraus ergeben sich dann Schwierigkeiten, wenn eine Stufendefinition nicht vollkommen "passt", d.h. wenn eine Position bei einem bestimmten Merkmal nicht sämtliche in einer Stufendefinition verwandten Kriterien in dem Ausmass erfüllt, welches für eine Einordnung der Position in diese Stufe nötig wäre.

Zur Lösung dieses Problems werden häufig sogenannte

1) Vgl. Lipstreu/Kennedy (Job), S.63 ff.

2) Vgl. Lipstreu/Kennedy (Job), S.68.

mehrdimensionale Bewertungstabellen herangezogen. Die einzelnen Dimensionen solcher Beanspruchungsskalen erfassen jeweils nur ein Kriterium, so dass alle möglichen Kombinationen in der Erfüllung der Kriterien berücksichtigt sind. Im Bewertungsverfahren der General Aniline and Film Corporation werden beispielsweise zur Abgrenzung der Beanspruchungshöhen beim Merkmal "Planung" zwei Kriterien benutzt: die organisatorische Reichweite der Planung ("scope of application") sowie die Komplexität und die Häufigkeit der Planungssituationen.¹⁾ In einer zweidimensionalen Bewertungstabelle werden nun vertikal die verschiedenen Stufen des ersten, horizontal die des zweiten Kriteriums abgetragen; somit sind alle denkbaren Beanspruchungskombinationen des Merkmals "Planung" erfasst (siehe Anhang 13).

Aufgrund der Komplexität von Führungspositionen werden derartige Aufspaltungen der Merkmale relativ häufig als geeignete Bewertungstechnik angesehen; neben zahlreichen amerikanischen Bewertungsplänen²⁾ verwendet beispielsweise auch das Verfahren der Massey-Ferguson GmbH mehrdimensionale Beanspruchungsskalen; dieses stellt übrigens - infolge der zahlreichen dazu erschienenen Veröffentlichungen - den im deutschen Raum wohl bekannte-

-
- 1) Vgl. Lytle (Methods), S.445. - Mehrdimensionale Bewertungsskalen können übrigens auch zur Berücksichtigung der erwähnten "Substitutionsmöglichkeiten" zwischen den Merkmalen - vgl. Seite 86 f. - herangezogen werden. So kann etwa beim Merkmal Fachkönnen eine Dimension "Ausbildung" und eine Dimension "Erfahrung" aufgestellt werden, so dass Führungskräfte, die ein geringes Mass an vorhandener Ausbildung (Erfahrung) durch ein hohes Mass an Erfahrung (Ausbildung) kompensieren, jeweils mit der gleichen Punktzahl bewertet würden.
 - 2) Vgl. z.B. Briggs (Positions), S.50 ff.; Dlesk (Administration), S.940 ff.

sten Versuch zur Bewertung leitender Positionen dar.¹⁾ Auch der Bewertungsvorschlag von Haupts ist hier zu nennen - nach Wissen des Verfassers der einzige deutsche Ansatz, der ausschliesslich für Führungstätigkeiten konzipiert wurde (siehe Anhang 14).²⁾

Abschliessend ist noch eine Variante des Stufenwertzahlverfahrens zu erwähnen, die sich von allen bisher beschriebenen Formen dadurch unterscheidet, dass die Zusammenfassung der Punktzahlen zum Arbeitswert nicht durch Addition, sondern durch Multiplikation erfolgt. Eine multiplikative Verknüpfung der Anforderungsarten wird z.B. beim amerikanischen Carney-Verfahren³⁾ und bei dem Verfahren von Stöcker und Dirks vorgenommen.

Stöcker und Dirks begründeten ihr Vorgehen folgendermassen: "Bei dem üblichen Verfahren werden ... Merkmalswerte durch Addition verbunden, die sich kategoriell unterscheiden, wie z.B. die physikalischen Grössen Masse und Geschwindigkeit. Jeder Mittelschüler weiss, dass sie nicht additionsfähig sind, dass ihr Produkt aber zu einer Kombination von sinnvoller Bedeutung führt."⁴⁾ Dieser Argumentation kann jedoch insofern nicht zugestimmt werden, als es gerade das Wesen des Stufenwertzahlverfahrens ausmacht, dass verschiedenartige Beanspruchungskategorien, wie etwa Fachkönnen und Verantwortung, durch die Wertzahlen "gleichnamig" gemacht werden; die Punkte stellen also die gemeinsame Bezugsbasis für die Erfas-

-
- 1) Vgl. o.V. (MF-Gehaltsplan); Schastok (Arbeitsbewertung), S.1 ff.; Schmidt (Gehaltstüten), S.431; o.V. (Tabu), S.138 f.; Gonnermann/Schastok (Gehaltsfindung), S.906 f.
 - 2) Vgl. Haupts (Bewertungsverfahren), S.66 ff.
 - 3) Vgl. dazu Scott (Job Evaluation), S.369 ff.; Scott (Plan), S.121 ff.
 - 4) Stöcker/Dirks (Bewertungsverfahren), S.17.

sung der Teilmerkmale der Arbeitsschwierigkeit dar und sind somit addierbar.¹⁾

Schwerer als dieses formale Argument wiegt deshalb der materielle Gesichtspunkt, der für eine Multiplikation der Wertzahlen sprechen könnte, dass nämlich "beim Zusammentreffen beispielsweise von hohem Können und hoher Verantwortung die Summe aus den Arbeitswertanteilen für Können und für Verantwortung dem Schwierigkeitsgrad dieser Kombination nicht voll gerecht würde".²⁾

Lorenz und Neumann weisen jedoch darauf hin, dass die einfachere Handhabung der additiven Verknüpfung - trotz ihrer theoretischen Angreifbarkeit - für ihre Bevorzugung gegenüber der multiplikativen Verknüpfung ausschlaggebend ist, vor allem nachdem dadurch nennenswerte praktische Nachteile bisher nicht festzustellen waren.³⁾ Ausserdem hat die Arbeitsbewertung noch andere Möglichkeiten, um den Effekt zu erzielen, der durch eine multiplikative Verknüpfung der Merkmale zustande käme. So kann man dem besonderen Schwierigkeitsgrad, der im Falle des gleichzeitigen Auftretens hoher Beanspruchung bei mehreren Merkmalen gegeben ist, durch die Wahl progressiver Wertzahlenverläufe für die Merkmalsabstufungen oder progressiver Gehaltsskurven bei der Umwandlung der Arbeitswerte in Gehaltssätze entsprechen.⁴⁾

Bei einer allgemeinen Würdigung des Stufenwertzahl-

-
- 1) Eine andere Frage ist, inwieweit im Einzelfall "Punkt gleich Punkt" ist, d.h. ob es tatsächlich gelingt, die Merkmalsstufen in einer Weise mit Wertzahlen zu versehen, dass eine bestimmte Punktzahl bei verschiedenen Merkmalen wirklich genau die gleiche Beanspruchungshöhe zum Ausdruck bringt.
 - 2) Lorenz/Neumann (Arbeit), S.92.
 - 3) Vgl. Lorenz/Neumann (Arbeit), S.92.
 - 4) Vgl. dazu Seite 226 f.

verfahrens in seiner üblichen Form (also mit additiver Verknüpfung der Merkmale) ergeben sich für die Mehrzahl der Kriterien Vorteile gegenüber den summarischen Verfahren, was im wesentlichen auf das analytische Bewertungsprinzip zurückzuführen ist.

Indem für die Ermittlung der Arbeitswerte explizit Teilmerkmale der Arbeitsschwierigkeit herangezogen werden und die Bewerter somit sukzessiv statt simultan urteilen können, werden die Bewertungen im Prinzip richtiger und genauer, zudem sind subjektive Einflussnahmen auf die Bewertungsergebnisse weniger wahrscheinlich. Die mit einer analytischen Bewertung verbundene genaue Durchleuchtung der Unternehmungsstruktur macht auch eine intensive Ausnutzung der Bewertung für andere Zwecke als den der Gehaltsfindung möglich. Diese Vorzüge dürften offensichtlich schwerer wiegen als die gegenüber summarischen Methoden höhere Kompliziertheit des Stufenwertzahlverfahrens.

Das grundsätzlich mögliche hohe Ausmass der Kriterien Erfüllung wird jedoch von den einzelnen praktischen Ausprägungen des Stufenwertzahlverfahrens unterschiedlich realisiert. Ein sehr wichtiger Faktor ist hierbei die Art, in der die Merkmalsstufen definiert werden. So lautet z.B. bei Bloch die Umschreibung der Beanspruchungsstufen für das Merkmal "Fähigkeit zum logischen Denken (Denkfähigkeit)" wie folgt:

"Analysieren der Tatbestände und Erfassen der Zusammenhänge sowie Beurteilen derselben und Ziehen von Schlüssen sind

(Stufe 1) 'leicht'

(Stufe 2) 'weniger leicht'

(Stufe 3) 'ziemlich schwierig'

(Stufe 4) 'schwierig'

(Stufe 5) 'sehr schwierig'.¹⁾

Es liegt auf der Hand, dass derart globale Definitionen - die übrigens auch den erwähnten Bewertungsplan von Haupts weitgehend kennzeichnen - wenig Anhaltspunkte für eine richtige und objektive Einstufung geben können.²⁾ Vor allem beim Stufenwertzahlverfahren in seiner reinen Form, d.h. wenn nur die Stufendefinitionen und nicht auch andere Positionen (Richtbeispiele) als Massstab dienen, müssen die subjektiven Vorstellungen des Bewerbers den Ausschlag geben.

Eine Konkretisierung der Stufenbezeichnungen durch Festlegung genauerer Masstäbe ist deshalb im Interesse einer richtigen und objektiven Bewertung unerlässlich. Ein Höchstmass an Objektivität ist dann gegeben, wenn sich für die Merkmalsabstufungen rein quantitative Kriterien finden lassen. Wir haben schon darauf hingewiesen, dass dies bei Führungstätigkeiten grundsätzlich in geringerem Mass möglich ist als bei ausführenden Tätigkeiten.³⁾

Dennoch werden in einigen Bewertungsplänen quantitative Masstäbe verwandt, insbesondere bei Anforderungsarten wie Berufserfahrung (Zahl der Jahre), Aufsichtsführung (Zahl der unterstellten Mitarbeiter) und Verantwortung (z.B. Höhe der finanziellen Verpflichtungen, die eine Führungskraft - für die Unternehmung bindend - eingehen kann).⁴⁾ Eine ähnliche Wirkung - d.h. Eindeutig-

1) Bloch (Arbeitsbewertung), S.79; vgl. auch Moede (Arbeitswissenschaft), S.83; Briggs (Positions), S.100.

2) Vgl. Paasche (Arbeitsbewertung), S.31 f.; Lorenz/Neumann (Arbeit), S.56 ff.

3) Vgl. Seite 84 ff.

4) Vgl. z.B. Briggs (Positions), S.79, S.88 und S.107.

keit des Masstabes - lässt sich etwa bei den Ausbildungsanforderungen durch Abstufung nach formalen Ausbildungsabschlüssen erreichen; man könnte hier von einem "quasi-quantitativen" Masstab sprechen.

Nun stellt sich aber die Frage, inwieweit gerade bei Führungstätigkeiten eine derartige "Quantifizierung des Qualitativen" möglich ist, ob also durch reine Mengenangaben der Wesensgehalt eines Merkmals voll getroffen und damit nicht nur objektiv, sondern auch richtig bewertet wird.

Bei näherer Betrachtung zeigt sich, dass dies nicht immer der Fall ist. So ist beispielsweise beim Merkmal Aufsichtsführung nicht nur die Zahl der Beaufsichtigten, sondern auch die Art ihrer Tätigkeit - sozusagen ihre "Qualität" - von Bedeutung;¹⁾ zudem müsste berücksichtigt werden, ob die Führungskraft tatsächlich die volle Verantwortung für die betreffenden Mitarbeiter trägt oder ob diese in irgendeiner Form mit anderen geteilt wird.²⁾ Beim Merkmal Fachkönnen wird teilweise überhaupt bezweifelt, dass die - von der Bewertung ausführender Tätigkeiten übernommene - exakte Abstufung nach formaler Ausbildung und nach Berufsjahren im Führungsbereich geeignet ist.³⁾

Quantitative Merkmale müssen also grundsätzlich auf ihre Eignung bei Führungstätigkeiten überprüft und gegebenenfalls um qualitative Kriterien ergänzt werden; d.h.

-
- 1) Vgl. Allaway (Basis), S.49: "Selecting, guiding, and assessing the work of 100 engineers may be more demanding of executive skills than controlling the work of 500 machine operators."
 - 2) Vgl. Briggs (Positions), S.103.
 - 3) Dagegen spricht unter anderem die Möglichkeit der Substitution zwischen Ausbildung und Erfahrung; vgl. dazu Seite 86.

man darf sich durch die relativ leichte Bestimmbarkeit quantitativer Kriterien nicht dazu verleiten lassen, sie ausschliesslich anzuwenden.¹⁾ Schliesslich sollen die Masstäbe und somit die Bewertungsergebnisse nicht nur objektiv, sondern auch richtig sein.

Die Verfügbarkeit quantitativer Masstäbe darf auch nicht dazu führen, dass die Beanspruchungsskalen zu minutiös unterteilt werden. Wenn z.B. der schon erwähnte Plan der General Aniline and Film Corporation für das Merkmal "line control" anhand der Zahl der unterstellten Mitarbeiter 22 Stufen unterscheidet,²⁾ so ist damit wohl die Grenze zwischen wünschenswert genauer und unnötig komplizierter Bewertung überschritten. Das gilt vor allem dann, wenn - wie dies meist der Fall ist - bei anderen Merkmalen keine so detaillierte Abstufung vorgenommen wird (bzw. vorgenommen werden kann) und somit "genaue" und "ungenau" Teilurteile zum Arbeitswert zusammengefasst werden.

Im übrigen wird durch eine zu grosse Zahl von Merkmalsstufen (und Merkmalen), also durch "die Tendenz, das analytische Prinzip zu übersteigern, ... der Anschein einer Genauigkeit (erweckt), der nach dem gegenwärtigen Stand der ... Erkenntnis auch nicht im entferntesten erreicht werden kann".³⁾

Manche Autoren lehnen sogar grundsätzlich die Anwendung des Stufenprinzips bei der Bewertung leitender Positionen ab, weil jeglicher Stufenabgrenzung eine ge-

1) Vgl. Hubschmid (Grenzen), S.671.

2) Vgl. Briggs (Positions), S.103. Siehe dazu die Abstufung des Merkmals "experience" im Bewertungsplan der Lockheed Aircraft Corporation (Anhang 11).

3) Hetzler (Bewertung), S.146. Vgl. auch SPA (Evaluation), S.15: "An elaborate use of factors may involve the risk of introducing refinements of measurement which are not commonly inherent in human judgment."

wisse Willkür anhaftet¹⁾ und besonders weil selbst in relativ ausführlichen Stufendefinitionen die grossen Verschiedenartigkeiten im Charakter der Führungspositionen (also die grosse vertikale und horizontale Spannweite)²⁾ kaum ausreichend berücksichtigt werden können, d.h. es bereitet Schwierigkeiten, die Stufen so zu definieren, dass sie für sämtliche Positionen "zutreffen" und dass somit jede Position aufgrund der Stufendefinition eindeutig bewertet werden kann.³⁾

Abschliessend ist noch auf die geringe Flexibilität des Stufenwertzahlverfahrens hinzuweisen. Ändern sich Art und Zahl der zu bewertenden Positionen, dann sind am bestehenden Plan weitgehende Umgestaltungen notwendig. Bei den schon vorhandenen Anforderungsarten muss die Zahl der Stufen erweitert werden; unter Umständen sind auch neue Anforderungsarten aufzunehmen und (einschliesslich ihrer Abstufungen) zu definieren. Wegen der besonderen Dynamik des Führungsbereiches ist diese Starrheit des Stufenwertzahlverfahrens als relativ schwerwiegender Nachteil anzusehen.⁴⁾

b) Rangreihenverfahren

Die ersten Rangreihenbewertungen von Führungspositionen beruhten auf der reinen Form des "Merkmalsvergleichs", der amerikanischen Variante des Rangreihenverfahrens (siehe z.B. Anhang 5). Hierbei wird das beste-

1) Vgl. Sibson (Job Evaluation), S.24.

2) Vgl. Seite 89 ff.

3) Vgl. Sibson (Job Evaluation), S.24; J.A. Patton/Littlefield (Job Evaluation), S.287: "Degrees may be difficult to define ... because of the wide variations in individual executive requirements."

4) Vgl. Martucci (Evaluation), S.221; Beckerle (Arbeitsbewertung), S.153.

hende - und schon als "gerecht" angesehene - Entgelt für eine gewisse Anzahl von "Schlüsselpositionen" je nach der Bedeutung, die den einzelnen Anforderungsarten für eine Position zugemessen wird, auf diese Anforderungsarten verteilt; in dem Gehaltsanteil, der einer einzelnen Anforderungsart zugemessen wird, kommt also deren Einfluss auf die Gesamtschwierigkeit der Position zum Ausdruck.

Nachdem diese (horizontale) Aufteilung für sämtliche Schlüsselpositionen durchgeführt worden ist, ergibt sich (vertikal) für jede Anforderungsart eine Rangreihe der Positionen, wobei Rangplätze und Abstände der Positionen durch den Geldbetrag bestimmt sind, welchen die Positionen für diese Anforderungsart zugeteilt erhalten haben. Der grosse Rest der Tätigkeiten wird dann jeweils mit den Schlüsselpositionen verglichen, d.h. in die durch diese gegebenen Richtrangreihen eingeordnet. Ihr Entgelt - welches beim Merkmalsvergleich mit dem Arbeitswert identisch ist - kommt durch Addition der Beträge zustande, die durch die jeweiligen Plätze der Positionen auf den Richtskalen gegeben sind.

Für den Merkmalsvergleich ist im übrigen typisch, dass nur relativ wenige Anforderungsarten herangezogen werden; so verwendet der (1946 entwickelte) Bewertungsplan der amerikanischen Unternehmung General Foods nur drei Merkmale ("knowledge", "decisions" und "responsibility").¹⁾ Nach Hetzler kann "ein Merkmalsvergleich höchstens mit fünf oder sechs Bewertungskriterien durchge-

1) Vgl. dazu Warren (Evaluation), S.3 ff.; Gill (Positions), S.407 ff. - Einige Jahre später wurde dieser Plan allerdings durch die im folgenden beschriebene "Guide Chart-Profile-Method" abgelöst; vgl. C.E. Miller (Program), S.79 ff.

führt werden", bei einer weitergehenden Differenzierung "ist es praktisch unmöglich, den Anforderungsarten die auf sie entfallenden Vergütungsanteile zuzumessen".¹⁾

Weil es recht problematisch ist, das bereits bestehende Entgelt einiger Positionen zum Ausgangspunkt und zur Grundlage der Bewertung zu machen,²⁾ werden schon seit längerem anstatt der Geldskalen auch Punkt- oder Prozentskalen verwandt, etwa in der Form, dass die höchste vorkommende Beanspruchung je Anforderungsart gleich 100, die niedrigste gleich 0 gesetzt wird.³⁾ Rein formal kommt es dadurch oft zu einer Annäherung an das Stufenwertzahlverfahren, man kann jedoch eine Bewertungsmethode so lange noch als Rangreihenverfahren ansprechen, wie das Reihen- gegenüber dem Stufenprinzip dominiert⁴⁾ und die Bewertungen vorwiegend durch direkten gegenseitigen Vergleich der Positionen und nicht durch Vergleich der einzelnen Position mit abstrakten Definitionen vorgenommen werden.

In diesem Sinn ist das in den USA bekannteste analytische Verfahren zur Bewertung von Führungspositionen, die "Guide Chart-Profile Method", als Rangreihenverfahren anzusehen (siehe Anhang 15).⁵⁾ Das von E.N. Hay und

1) Hetzler (Bewertung), S.169.

2) Vgl. Wibbe (Arbeitsbewertung), S.40. Hier gilt vor allem das Argument, dass "auf diese Weise ... das Ziel der Bewertung in ihre Ausgangsdaten hineingenommen" wird. Hetzler (Bewertung), S.170.

3) Vgl. z.B. Turner (Method), S.476 ff.; Charron (Report), S.74 f.

4) So bezeichnet beispielsweise Wibbe ein Verfahren, in dem die Rangreihen in je 20 Wertstufen eingeteilt werden, noch als Rangreihenverfahren; vgl. Wibbe (Arbeitsbewertung), S.37.

5) Vgl. zum folgenden E.N. Hay/Purves (Method), S.162 ff.; E.N. Hay/Purves (Job Evaluation), S.72 ff.; E.N. Hay (Method), S.143 ff.

Purves entwickelte Verfahren ist in zahlreichen amerikanischen Grossunternehmungen im Gebrauch und wird in der Literatur meist als typisches Beispiel für die Führungskräftebewertung erwähnt.¹⁾

Bei diesem Verfahren wird zunächst für jede Position - im Hinblick auf die drei verwandten Merkmale "know-how" (KH), "Problemlösen" ("problem-solving", PS) und "Verantwortung" ("accountability", AC) - ein sogenanntes Anforderungsprofil ermittelt. "A profile a job is a management judgment which expresses the relation between the importance of the know-how required, the problem-solving required, and the accountability."²⁾ Dieses Vorgehen entspricht also dem horizontalen Bewertungsaspekt beim Merkmalsvergleich, nur dass statt Geldbeträgen Prozentwerte benutzt werden.

Mit der hierarchischen Lage der Positionen ändern sich tendenziell auch die Anforderungsprofile. Während auf den unteren Ebenen das "know-how" dominiert - das Profil für einen qualifizierten Mitarbeiter der Forschungsabteilung mag z.B. 50% KH, 35% PS und 15% AC lauten³⁾ -, verschiebt sich der Schwerpunkt bei höheren Positionen auf die Verantwortung. So gibt E.N. Hay für den Präsidenten einer Unternehmung als typisches Anforderungsprofil 32% KH, 28% PS und 40% AC an.⁴⁾

Zunächst unabhängig von diesen horizontalen Analysen der einzelnen Positionen wird nun eine vertikale Bewertung für das Merkmal "know-how" durchgeführt, d.h. eine Rangreihe der Positionen gemäss der jeweiligen Beanspruchungshöhe bei diesem Merkmal aufgestellt. Bewer-

1) Vgl. z.B. Paul (Structures), S.161; Lytle (Methods), S.427 ff.; Belcher (Administration), S.201 ff.; Langsner/Zollitsch (Administration), S.659 ff.

2) E.N. Hay (Standards), S.71.

3) Nach Martucci (Compensation), S.445.

4) Vgl. E.N. Hay (Standards), S.71.

tungsskala ist eine sogenannte "guide chart", eine mehrdimensionale Bewertungstafel ähnlich den beim Stufenwertzahlverfahren erwähnten (siehe Anhang 15). Sie unterscheidet sich aber von diesen dadurch, dass die (relativ kurzen) Definitionen der verschiedenen Beanspruchungshöhen nicht Grundlage der Bewertung sind, sondern nur erste Anhaltspunkte für eine versuchsweise Einordnung der Positionen; die endgültige Rangfolge wird durch direkten gegenseitigen Vergleich der Positionen ermittelt.

Ausserdem ist auf die - gegenüber den Bewertungstafeln der üblichen Stufenwertzahlverfahren - ungleich grössere Differenzierung der Schwierigkeitsskalen hinzuweisen; so werden in der in Anhang 15 wiedergegebenen "guide chart" nicht weniger als 96 verschiedene Ausprägungen der Beanspruchung beim "know-how" unterschieden. Darin manifestiert sich die grundsätzlich "feinere" Schwierigkeitsbeurteilung des Rangreihenverfahrens.¹⁾

Die "know-how"-Bewertungstafel ist "dreidimensional", als Gliederungskriterien und damit als Teilkomponenten des "know-how" werden unterschieden: "breadth of managerial know-how", "human relations skills" und "specialized, technical or practical know-how".²⁾

Die niedrigste Beanspruchungsstufe wird mit einer willkürlichen Punktzahl versehen (z.B. 10 oder 50, in unserem Beispiel 12); die höheren Stufen weisen eine je-

1) Vgl. Fussnote 1) auf Seite 60.

2) Die Berücksichtigung dreier Dimensionen in einer Bewertungstafel wird dadurch möglich, dass jede Stufe des (horizontal abgetragenen) Kriteriums "breadth of managerial know-how" nochmals entsprechend der drei möglichen Stufen des Merkmals "human relations skills" unterteilt wird; dazu sowie zur Definition des Merkmals "know-how", seiner Untermerkmale und der Beanspruchungsstufen vgl. Anhang 15.

weils um 15% höhere Punktzahl auf. Diese 15%-Intervalle werden von E.N. Hay damit begründet, dass ein gerade noch wahrnehmbarer Unterschied ("just noticeable difference") im Schwierigkeitsgrad zweier Positionen dann gegeben sei, wenn der Unterschied in der Beanspruchung etwa 15% beträgt,¹⁾ d.h. dass bei einem geringeren tatsächlichen Beanspruchungsunterschied als 15% die menschliche Urteilsfähigkeit überfordert sei und in einem solchen Fall die Beanspruchung in den Augen des Bewerters gleich hoch sei.

Nach Abschluss der Bewertung für das Merkmal "know-how" werden auch für die beiden anderen Anforderungsarten Rangreihen gebildet und die Positionen in entsprechende "guide charts" eingeordnet. Bei diesen Bewertungstafeln werden die Beanspruchungsstufen jedoch nicht mit Punktwerten versehen, sondern mit - sich wiederum um jeweils 15% steigernden - Prozentwerten (siehe Anhang 15). Letztere stellen die Relation dieses Merkmals zum "know-how" dar; sie beträgt z.B. für das Merkmal "problem-solving" bei den vorher erwähnten Beispielen $35:50 = 70\%$ (Mitarbeiter der Forschungsabteilung) und $28:32 = 82,5\%$ (Präsident), d.h. die Anforderungen beim "Problemlösen" betragen 70% bzw. 82,5% der Anforderungen an das "know-how".

Aus diesen Relationen lassen sich nun die Punktzahlen für das Merkmal "problem-solving" berechnen.²⁾ Analog wird beim Merkmal Verantwortung verfahren; die Punktsomme aus allen drei Merkmalen ergibt den Arbeitswert einer Position.

1) Vgl. dazu E.N. Hay (Application), S.102 ff.

2) Wenn etwa angenommen wird, dass die Positionen für das erforderliche "know-how" 100 bzw. 200 Punkte erhalten haben, dann betragen die Punktzahlen für "problem-solving" 70 (= 70% von 100) und 163 (= 82,5% von 200).

Der besondere Vorzug der "Guide Chart-Profile Method" - wie auch des Merkmalsvergleichs - besteht in der zweifachen Bewertung: Anforderungsprofile und Rangreihen werden zunächst unabhängig voneinander ermittelt und erst im späteren Verlauf des Bewertungsprozesses kombiniert. Dadurch ist eine gegenseitige Überprüfung der horizontalen und der vertikalen Bewertung möglich; es kann z.B. vorkommen, dass für eine Position die durch das ursprüngliche Anforderungsprofil gegebene Relation zwischen "know-how" und "problem-solving" nicht mit dem Prozentwert der Stufe übereinstimmt, in welche die Position bei der Rangreihenbildung für das Merkmal "problem-solving" eingeordnet wurde. Damit wird eine Überprüfung und eine Korrektur entweder des Anforderungsprofils oder der Einreihung der Position notwendig, d.h. nicht zutreffende Urteile bei einem der beiden Bewertungselemente treten zutage und können korrigiert werden.

Die "Guide Chart-Profile Method" hat die Arbeitsbewertung für Führungskräfte in den USA stark beeinflusst;¹⁾ sie wird z.B. von Sibson²⁾ und der AMA³⁾ propagiert, gewisse Elemente sind auch im "Function Analysis Plan" von Smyth enthalten, der sich allerdings in seiner Gesamtheit stark dem Stufenwertzahlverfahren nähert.⁴⁾

Vergleicht man das Rangreihenverfahren (bzw. den Merkmalsvergleich) allgemein mit dem anderen analytischen Verfahren, dem Stufenwertzahlverfahren, so fällt zu-

-
- 1) Das Verfahren wird mittlerweile auch in Europa vereinzelt angewandt; zu seiner Einführung in einer englischen Unternehmung vgl. Griffin (Yardstick), S.90 ff.
 - 2) Vgl. Sibson (Wages), S.214 f.
 - 3) Vgl. AMA (Reports), S.36 ff.
 - 4) Vgl. dazu im einzelnen Smyth (Incentives), S.39 ff.

nächst seine grössere Flexibilität auf. Durch den weitgehenden Verzicht auf vorfixierte Wertungsskalen können die Rangreihen beim Auftauchen neuartiger Beanspruchungshöhen ohne Schwierigkeiten nach oben oder nach unten erweitert werden.¹⁾

Auch hinsichtlich der "Richtigkeit" der Bewertungsergebnisse wird überwiegend die Ansicht vertreten, dass - bei der Bewertung qualifizierter Tätigkeiten - das Reihenprinzip dem Stufenprinzip überlegen ist.²⁾ Wir haben bereits auf die Willkürlichkeit und die schwierige Bestimmbarkeit umfassender (d.h. für sämtliche Führungspositionen relevanter) Stufenabgrenzungen hingewiesen;³⁾ beim direkten Vergleich der Positionen im Rahmen der Rangreihenbildung tritt dieses Problem nicht auf.⁴⁾

Dabei ist es kein Nachteil, dass nur relativ wenige Anforderungsarten verwendet werden können; vielmehr wird gerade durch die Verwendung weniger, aber breit definierter und damit umfassender Merkmale eine Berücksichtigung der Heterogenität des Führungsbereiches möglich, d.h. breite Begriffsinhalte der Beurteilungskriterien führen dazu, "dass sie auch die Charakteristika artverschiedener Verrichtungstypen decken".⁵⁾

Der Hauptnachteil einer reinen Rangreihenbewertung besteht darin, dass Rangreihen zunächst keine Schwierigkeitsabstände zum Ausdruck bringen, sondern nur eine or-

1) Vgl. Matucci (Evaluation), S.250. Im Falle der "Guide Chart-Profile Method" erfolgt die Erweiterung einfach durch Erhöhung (Verminderung) der höchsten (niedersten) Punktzahl um 15%.

2) Vgl. z.B. Beckerle (Arbeitsbewertung), S.154; Hetzler (Bewertung), S.169 f.

3) Vgl. Seite 157 f.

4) Dafür ist hier - worauf im folgenden noch eingegangen wird - die Gefahr subjektiver Einflüsse grösser.

5) Hetzler (Bewertung), S.169.

dinale Wertung darstellen.¹⁾ Einer Rangreihe ist also nicht zu entnehmen, ob die Schwierigkeitsintervalle von Position zu Position gleich sind oder ob - was die Regel sein wird - unterschiedliche Intervalle auftreten; auch kann keine Quantifizierung dieser Unterschiede vorgenommen werden.

Dieses Problem ist aber bei den hier beschriebenen Verfahrenstypen weitgehend gelöst, beim Merkmalsvergleich dadurch, dass die ordinale Wertung auf kardinalen Grössen (den Gehaltsanteilen) basiert, bei der "Guide Chart-Profile Method" durch die 15%-Punkt- bzw. Prozentintervalle. Letztere ermöglichen nicht nur eine Quantifizierung der Schwierigkeitsunterschiede, sie führen auch zu einer Skala, auf der - gemäss E.N. Hays Hypothese von den "gerade noch wahrnehmbaren Schwierigkeitsunterschieden" - alle denkbaren und vor allem sämtliche wahrnehmbaren Beanspruchungsintensitäten erfasst sind; diese Skalen sind somit "lückenlos", in diesem Sinne könnte man sie als "stetig" bezeichnen.

Eine weitere - auch bei den hier beschriebenen Verfahren vorhandene - Schwäche der Rangreihenbewertung liegt in ihrer Anfälligkeit gegen subjektive Einflüsse. Sowohl für die vertikale als auch für die horizontale Analyse sind in der Regel keine eindeutigen Masstäbe gegeben, die solche Einflüsse verhindern könnten. Vor allem die Bildung von Anforderungsprofilen ist weitgehend vom Ermessen des Bewerter abhängig. Bei der Rangreihenbildung wirkt sich der - an anderer Stelle als Vorzug erwähnte - weite Begriffsinhalt der Anforderungsarten ungünstig aus.

Zur Vermeidung einseitig subjektiver Bewertungen wird deshalb für die Rangreihenbewertung - wie in diesem

1) Vgl. Beckerle (Arbeitsbewertung), S.154.

Ausmass für kein anderes Verfahren - der Einsatz von Bewertungskommissionen für erforderlich gehalten.¹⁾

Dadurch und durch die doppelte (horizontale und vertikale) Bewertung ist das Rangreihenverfahren auch relativ aufwendig, vermag also unserer Forderung nach einem möglichst einfachen Bewertungsverfahren wenig zu entsprechen. Insgesamt gesehen ist es jedoch aufgrund seiner sonstigen Vorzüge unter den bisher erwähnten Verfahren als das zur Bewertung von Führungspositionen geeignetste anzusehen.²⁾

II. Neuartige Verfahren

In der Praxis sind ganz überwiegend die bisher beschriebenen und als herkömmlich bezeichneten Bewertungsverfahren im Gebrauch. Etliche Autoren sind jedoch der Überzeugung, dass diese Verfahren den Besonderheiten von Führungspositionen nicht ausreichend gerecht werden können.³⁾ Sie lehnen aber die Bewertung leitender Tätigkeiten deshalb nicht ab, sondern bemühen sich, neue und ihrer Ansicht nach bessere Lösungen zu finden. Die wich-

-
- 1) Vgl. Hetzler (Bewertung), S.170 f. - Zu den Bewertungskommissionen vgl. Seite 210 ff.
 - 2) Wie aus den Ausführungen Hetzlers und Beckerles geschlossen werden kann, ist eine grundsätzliche Tendenz zur mit der Komplexität der zu bewertenden Positionen wachsenden Eignung des Rangreihenverfahrens (im Vergleich zum Stufenwertzahlverfahren) gegeben. Vgl. Beckerle (Arbeitsbewertung), S.154; Hetzler (Bewertung), S.157 ff.
 - 3) Vgl. Doulton/D. Hay (Staff), S.15 ff.; Husband (Jobs), S.59; Patten (Evalograms), S.17.

tigsten derartigen Ansätze - übrigens bis auf den von Patten alle englischen Ursprungs - werden im folgenden dargestellt und beurteilt.

1. Verfahren mit rein quantitativen Bewertungsmerkmalen

a) "Business Criteria Evaluation"

Die "Business or Functional Criteria Evaluation" wurde von McBeath und Rands entwickelt (siehe Anhang 16).¹⁾ Grundlage der Bewertung sind - wie schon aus dem Namen zu entnehmen ist - verschiedene Kennzahlen; in dem von McBeath und Rands gegebenen Beispiel einer Bewertung von Leitern verschiedener Unternehmensbereiche sind dies der Umsatz, die Höhe der Aktiva, die Zahl der Produkte und die Zahl der Beschäftigten des jeweiligen Unternehmensbereiches ("division").

Wie aus Anhang 16 hervorgeht, können diese Kriterien wahlweise für eine summarische oder für eine analytische Bewertung der Positionen der Bereichsleiter herangezogen werden. Neben den in diesem Bewertungsbeispiel vorkommenden Kennzahlen zählen McBeath und Rands noch weitere quantitative Kriterien auf, die sich speziell auf einzelne Funktionen (Marketing, Personal, Fertigung, Finanzen) beziehen und analog für eine Bewertung von Positionen in diesen Bereichen herangezogen werden können.

Die "Business Criteria Evaluation" unterscheidet sich von der herkömmlichen Arbeitsbewertung, die auch

1) Vgl. im folgenden McBeath/Rands (Administration), S.44 ff.

quantitative Masstäbe verwendet, in zweifacher Hinsicht. Zum einen sind die quantitativen Masstäbe bei den konventionellen Verfahren auf einen Teil der Merkmale beschränkt, bei McBeath und Rands kommen sie dagegen praktisch ausschliesslich zur Anwendung; ihr global mit "complexity" bezeichnetes und nicht näher definiertes Merkmal hat - wie aus dem Bewertungsbeispiel hervorgeht - nur einen sehr geringen Einfluss auf den Arbeitswert. Zweitens dienen die quantitativen Kriterien sonst nur gewissermassen als Hilfs- oder Untermasstab für die üblichen Merkmale der Arbeitsschwierigkeit (wie z.B. Fachkönnen und Verantwortung) und werden gegebenenfalls durch - verbal definierte - qualitative Kriterien ergänzt; bei der "Business Criteria Evaluation" werden die quantitativen Kriterien nicht irgendwelchen Anforderungsarten zugeordnet, sondern direkt als Ausdruck der Schwierigkeit und der Bedeutung der Positionen verwandt.

Bei einer Würdigung des Verfahrens ist zunächst auf seine hohe - und in diesem Ausmass bei keinem der bisher geschilderten Verfahren festzustellende - Objektivität hinzuweisen, welche auf die Verwendung ausschliesslich quantitativer Bestimmungsgrössen der Arbeitsschwierigkeit zurückzuführen ist.

Ein weiteres positives Kennzeichen der "Business Criteria Evaluation" ist ihre Einfachheit. Die zur Bewertung nötigen Informationen können unmittelbar dem betrieblichen Rechnungswesen entnommen werden; die üblichen Arbeitsanalysen und -beschreibungen entfallen. Darin ist aber auch schon ein Nachteil des Verfahrens zu sehen, weil durch die Entbehrlichkeit dieser Massnahmen auch die "Nebenprodukte" der Arbeitsbewertung nicht anfallen. Der "Business Criteria Evaluation" fehlt also jegliche Vielseitigkeit.

Noch schwerer wiegen aber die Einwände, die bezüglich der Richtigkeit des Verfahrens zu erheben sind. Hier gilt die schon bei manchen Stufenwertzahlverfahren vorgebrachte Kritik¹⁾ in verschärfter Form, dass nämlich mit rein quantitativen Größen das Qualitative der Führungspositionen nicht zur Gänze erfasst werden kann: "A simple view of executive responsibilities based exclusively on numerical values is not appropriate."²⁾ Zwar scheinen auch McBeath und Rands dies bis zu einem gewissen Grade zu erkennen, doch kann ihr nicht näher definiertes und gering gewichtetes Zusatzmerkmal "complexity" wohl kaum zu einer befriedigenden Lösung dieses Problems beitragen.

Ein weiterer Nachteil des Verfahrens besteht darin, dass es im wesentlichen nur horizontale Positionsvergleiche anstellen kann, d.h. Vergleiche zwischen einander äquivalenten Positionen in verschiedenen Unternehmensbereichen. Das geht schon aus dem Bewertungsbeispiel von McBeath und Rands hervor, in welchem die Positionen dreier "Division Manager" miteinander verglichen werden.³⁾

Für die Festlegung vertikaler Entgeltsrelationen innerhalb der Divisions - also der Schwierigkeitsabstände zwischen der Position des Leiters des Unternehmensbereiches und den Positionen der ihm nachgeordneten Führungskräfte - liefert die "Business Criteria Evaluation" keinen Masstab; mit Hilfe der Division-Kennzahlen, die im Prinzip für alle Führungspositionen der jeweiligen Division relevant sind, können offensichtlich keine Schwierigkeitsunterschiede zwischen diesen Positionen

1) Vgl. Seite 156 f.

2) Allaway (Basis), S.449.

3) Voraussetzung für die Anwendung des Verfahrens ist übrigens somit, dass eine Unternehmung nach dem Spartenprinzip organisiert ist.

festgestellt werden. Das Verfahren lässt somit keine umfassende und einheitliche Bewertung sämtlicher Führungspositionen eines Unternehmungsbereichs bzw. der Unternehmung zu; die vertikalen Entgeltsrelationen wären durch eine andere Bewertungsmethode zu ermitteln.

b) "Evalogram Method"

Ein der "Business Criteria Evaluation" ähnliches Verfahren ist die "Evalogram Method" von Patten (siehe Anhang 17).¹⁾ Sie verwendet ebenfalls rein quantitative Kriterien für die Bestimmung der Arbeitsschwierigkeit; zu den bei McBeath und Rands genannten (Umsatz, Höhe der Aktiva, Zahl der Beschäftigten) treten bei Patten - sein Bewertungsbeispiel bezieht sich auf Werksleiterpositionen - die Grundfläche und die Kapazität²⁾ der Werke.

Das Besondere an Pattens Bewertungsvorschlag ist die Art, in der mit Hilfe dieser Kriterien die Arbeitswerte bestimmt werden. Er bedient sich hierzu der sogenannten "Scalogram"-Methode, die ursprünglich von Guttman für verhaltenswissenschaftliche Untersuchungen entwickelt wurde.³⁾

Diese Klassifizierungstechnik - eine Darstellung ihrer allgemeinen Charakteristika ist im übrigen für das Verständnis der weiteren Ausführungen nicht erforderlich - wird von Patten zur Bewertung der Werksleiterpositionen folgendermassen eingesetzt: Zunächst werden für jeden der quantitativen Masstäbe drei Grössenklassen gebildet, wobei die obere jeweils mit der Punktzahl 2, die mittlere

1) Vgl. im folgenden Patten (Evalograms), S.17 ff.

2) "It is assumed each plant makes the same basic product in different colors, styles and amounts." Patten (Evalograms), S.20.

3) Vgl. dazu die bei Patten (Evalograms), S.18 f., angegebene Literatur.

mit 1 und die untere mit 0 Punkten versehen wird. Dann ist zu untersuchen, in welche Grössenklassen die einzelnen Werke für jedes Kriterium fallen. Im Idealfall hätten alle Kennzahlen eines Werkes dieselbe Dimension, d.h. sämtliche Kennzahlen des Werkes müssten beispielsweise in die zweite Stufe einzuordnen sein. Dies trifft aber im Bewertungsbeispiel nicht immer zu, so liegt etwa das Werk D nach der Kapazität in Klasse 2, nach den restlichen vier Kriterien in Klasse 1 (siehe Anhang 17, Seite 2).

Weil Patten aber für die Gesamteinstufung der Werke - und damit der Werksleiterpositionen - auch nur drei Klassen bilden will, können zur Berücksichtigung derartiger Grenzfälle keine - etwa durch Addition der Punktzahlen zu ermittelnden - Zwischenabstufungen vorgenommen werden. Um nun zu relativ eindeutigen Trennungslinien zu kommen, werden die Werke (vertikal) sowie Kriterien und Kriterienstufen (horizontal) in einer Tabelle so angeordnet, dass sie - vom optischen Eindruck her - möglichst geschlossene "Blöcke" bilden (siehe Anhang 17, Seite 3). Die Blockzugehörigkeit eines Werkes entscheidet dann über seine Klassenzugehörigkeit (Werke A bis E in Klasse 1, F bis J in Klasse 2, K bis O in Klasse 3).¹⁾

Die Qualität solcher Klassifizierungen lässt sich durch den sogenannten "coefficient of reproducibility (CR)" feststellen, der in unserem Falle definiert ist als $CR =$

$$1 - \frac{\text{Zahl der "Irrtümer"}}{\text{Zahl der Kriterien} \times \text{Zahl der Klassen} \times \text{Zahl der Werke}} .$$

-
- 1) Am Ergebnis fällt auf, dass das Werk F (7 Punkte) zum nächstniederen Werk G 2 Punkte, zum nächsthöheren Werk E aber nur 1 Punkt Abstand aufweist und somit eher zur Schwierigkeitsklasse 1 tendiert (in

Als "Irrtümer" ("errors") werden dabei Abweichungen von der eigentlichen bzw. dominierenden Klassenzugehörigkeit eines Werkes bezeichnet. Im obenerwähnten Fall des Werkes D liegt also 1 "Irrtum" vor (vier Kriterien in Klasse 1, ein Kriterium in Klasse 2).

Bei einer "idealen" Klassifizierung nimmt CR den Wert 1 an; sie wäre in unserem Beispiel dann gegeben, wenn die Kennzahlen jedes einzelnen Werkes jeweils in eine bestimmte Grössenklasse fallen würden. Ist CR zu niedrig, weil die Merkmale der Bewertungsobjekte eine stark unterschiedliche Ausprägung aufweisen, so kann mit der "Scalogram"-Technik keine befriedigende (d.h. eindeutige) Klassifizierung erreicht werden; laut Patten liegt die Grenze ihrer Anwendbarkeit bei einem CR-Wert von 0,90. In seinem Bewertungsbeispiel nimmt CR den Wert 0,97 an,¹⁾ die Gruppen weisen somit einen ausreichend hohen Grad an "homogener Komplexität" auf.

Bei einer Beurteilung der "Evalogram Method" ergeben sich hinsichtlich der von ihr verwandten rein quantitativen Kriterien im Prinzip dieselben Vor- und Nachteile, die schon bei der "Business Criteria Evaluation" erwähnt wurden. In gewisser Hinsicht ist jedoch das Bewertungsbeispiel Pattens realistischer als das von McBeath und Rands, da im letzteren die Rangfolge der Divisions für jedes Kriterium dieselbe ist und sich somit für die Gesamtbewertung von vorneherein keine Probleme stellen.

welche es bei einem üblichen Stufenwertzahlverfahren wohl auch eingeordnet würde), dass es aber durch die Blockbildung eindeutig der Klasse 2 zufällt.

- 1) $CR = 1 - \frac{2 + 2 + 1}{5 \times 3 \times 15} = 1 - \frac{5}{225} = 0,97$; vgl. Patten (Evalograms), S.23.

Andererseits dürfte der Anwendungsbereich der "Evalogram Method" in der Praxis recht beschränkt sein, denn wie viele Unternehmungen gibt es schon, die - wie in Pattens hypothetischem Beispiel - in 15 verschiedenen Werken "the same basic product in different colors, styles and amounts" herstellen? Die erwähnte "Blockbildung" der "Scalogram"-Technik ist aber nur dann in sinnvoller Weise durchführbar, wenn eine verhältnismässig grosse Anzahl von Vergleichsobjekten vorliegt.

Eine weitere Schwäche der "Evalograms" besteht darin, dass allen Kriterien derselbe Einfluss auf den Arbeitswert eingeräumt wird, d.h. dass keine Gewichtung vorgenommen wird. Offensichtlich wäre es aber richtiger, etwa die Beschäftigtenzahl oder den Umsatz stärker zu berücksichtigen als die Grundfläche eines Werkes.

Schliesslich muss die - z.B. gegenüber der "Business Criteria Evaluation" - verfeinerte Bewertungstechnik durch einen höheren Grad an Verfahrenskompliziertheit erkauft werden. Von allen bisher erwähnten Verfahren dürfte die "Evalogram Method" wohl die höchsten Anforderungen an das Verständnis der zu bewertenden Führungskräfte stellen. Es ist zu bezweifeln, ob dieser sowie die anderen Nachteile durch den (fraglichen) höheren Grad an Bewertungsgenauigkeit aufgewogen werden.

2. Ein Verfahren ohne Verknüpfung der Anforderungsarten

Ein von Doulton und D. Hay für die British Broadcasting Corporation entwickeltes Verfahren zur Bewertung von Führungspositionen gleicht auf den ersten Blick den konventionellen Stufenwertzahlverfahren (siehe An-

hang 18).¹⁾ Es werden fünf Anforderungsarten unterschieden ("application of specialized knowledge and experience", "judgement", "creative thought", "man management", "decisions"), welche jeweils in fünf Beanspruchungsstufen unterteilt sind.

Während aber der Arbeitsbewertung sonst die Vorstellung zugrunde liegt, der Schwierigkeitsgrad einer Position werde durch die Gesamtheit *a l l e r* Anforderungen bestimmt, die sich dem Inhaber der Position stellen, und dies z.B. beim Stufenwertzahlverfahren in Form der Addition der Punkte für die einzelnen Merkmale berücksichtigt wird, wollen Doulton und D. Hay nur jeweils *e i n e* Anforderungsart für die Gesamteinstufung einer Position heranziehen: "There is no form of adding or averaging in translating the combined markings under each factor into a post grade."²⁾

Zwar wird die Beanspruchungshöhe einer Position für alle Merkmale ermittelt, bei der Bestimmung ihres Arbeitswertes zählt aber grundsätzlich nur dasjenige Merkmal, für welches die Position am höchsten eingestuft wurde. Wird also eine Position z.B. bezüglich der Anforderungsart "decisions" in Stufe 3, bezüglich der anderen Anforderungsarten in niedrigere Stufen eingeordnet, dann wird sie insgesamt - auch hier gibt es 5 Klassen - der Stufe 3 zugeteilt. Für dieses Vorgehen wird eine ähnliche Begründung gegeben wie für die multiplikative Verknüpfung der Anforderungsarten durch Stöcker und Dirks, dass nämlich "different qualities cannot be related precisely to each other".³⁾ Für Doulton und D. Hay führt die Auffassung von der fehlenden Gleichnamigkeit

1) Vgl. im folgenden Doulton/D. Hay (Staff), S.21 ff.

2) Doulton/D. Hay (Staff), S.30.

3) Doulton/D. Hay (Staff), S.31.

der Merkmalswerte aber nicht zu dem Schluss, sie seien multiplikativ zu verknüpfen, sondern sie könnten überhaupt in keine sinnvolle Verbindung gebracht werden, und demzufolge sei die Höchstbeanspruchung beim einzelnen Merkmal entscheidend.

Insoweit, als das Verfahren von Doulton und D. Hay mit den üblichen Stufenwertzahlverfahren übereinstimmt, gelten auch die gegen diese vorgebrachten Einwände, etwa gegen die Willkürlichkeit von Stufenabgrenzungen oder die geringe Flexibilität. Beim hier vorliegenden Bewertungsvorschlag ist ausserdem zu bezweifeln, ob die Unterteilung der einzelnen Merkmale und vor allem der Gesamtschwierigkeit in nur fünf Stufen angesichts der grossen Verschiedenartigkeit der Führungspositionen eine ausreichende Differenzierung darstellt.

Grundsätzliche Kritik ist aber am besonderen Bewertungsprinzip Doultons und D. Hays zu üben. Es lässt sich wohl kaum mit der Forderung nach richtiger Bewertung vereinbaren, wenn - um ein extremes Beispiel zu bilden - eine Position lediglich für eine Anforderungsart die Stufe 4 und für die restlichen nur Stufe 2 oder 3 erreicht, eine andere Position dagegen für alle Anforderungsarten die Stufe 4, und wenn dann beide in dieselbe Schwierigkeitsklasse 4 eingeordnet werden. Derartige Diskrepanzen werden noch verschärft durch die von Doulton und D. Hay praktizierte Aufspaltung der Positionen in einzelne Teile oder Aufgabenbereiche, die jeweils getrennt bewertet werden (siehe Anhang 18).¹⁾

Wenn schon solche genauen und detaillierten Arbeitsanalysen und -beschreibungen sowie Teilbewertungen vorge-

1) d.h. eine hohe Bewertung nur für einen Aspekt einer Tätigkeit reicht zur Einstufung der Gesamttätigkeit in die betreffende Klasse aus.

nommen werden, wie dies bei Doulton und D. Hay der Fall ist,¹⁾ so bietet es sich doch geradezu an, das analytische Prinzip voll zu realisieren, d.h. die Teilurteile systematisch zu einem Gesamturteil über die Arbeitsschwierigkeit zusammenzufassen. Nachdem dies nicht geschieht, ist auch Widerstand der Führungskräfte gegen das Bewertungsverfahren zu erwarten, weil sie sich teilweise - siehe obiges Beispiel - ungerecht behandelt fühlen können.

3. Verfahren mit nur einem Merkmal zur Bestimmung der Arbeitsschwierigkeit

Allen bisher beschriebenen Verfahren war gemeinsam, dass sie - implizit oder explizit - mehrere Komponenten der Arbeitsschwierigkeit unterschieden. Die folgenden Bewertungsvorschläge wollen dagegen mit nur einem Kriterium zur Bestimmung der Arbeitsschwierigkeit auskommen.

a) "Time-Span of Discretion Method"

Eine wirklich beispiellose, fast als "revolutionär" zu bezeichnende Methode der Entgeltsfestsetzung stellt die "Time-Span of Discretion Method" des Engländers Jaques dar.²⁾ Seine Ideen haben in der Literatur eine eingehende Behandlung erfahren, wobei neben ihrer Bedeutung für die betriebliche Entgeltpolitik auch ihre

1) Vgl. dazu die ausführlichen Beispiele bei Doulton/D. Hay (Staff), S.114 ff.

2) Seine wichtigsten Veröffentlichungen sind: Jaques (Measures), S.133 ff.; Jaques (Responsibility); Jaques (Handbook); Jaques (Payment).

wirtschaftstheoretischen und -politischen¹⁾ sowie ihre sozialpsychologischen Aspekte²⁾ diskutiert werden. Unser Rahmen lässt aber eine umfassende Darstellung von Jaques' theoretischer Konzeption und ihren möglichen praktischen Auswirkungen nicht zu; es kann nur auf die Eignung der "time-span of discretion" als Masstab für die Entgeltsfestsetzung bei Führungskräften eingegangen werden.

Jaques geht davon aus, dass grundsätzlich jede Tätigkeit aus einem genau vorgeschriebenen ("prescribed") und einem durch freies Ermessen des Arbeitenden zu gestaltenden Inhalt ("discretionary content") besteht.³⁾ Letzterer wird zum Bestimmungsfaktor der Arbeitsschwierigkeit ("level of work") gemacht, und zwar in Form der "time-span of discretion", welche definiert wird als "the maximum period of time during which the work assigned by a manager requires his subordinate to exercise discretion, judgment, or initiative in his work without that discretion being subject to review by the manager".⁴⁾

Diese "Zeitspanne der Ermessensfreiheit"⁵⁾ beträgt nach Jaques z.B. für den Leiter des Lohnbüros vier Monate, für den Leiter der Lehrlingsausbildung sechs Monate und für die Führungskräfte an der Spitze einer Unternehmung zehn Jahre und mehr.⁶⁾ Die Zeitspannen können nach Ansicht von Jaques sowohl objektiv als auch mit

1) Vgl. dazu z.B. Hill (Time-Span), S.373 ff.; Fox (Time-Span), S.26 ff.

2) Vgl. dazu z.B. Fox (Time-Span), S.17 ff.; Pritchard (Theory), S.176 ff.

3) Vgl. Jaques (Payment), S.75 ff.

4) Jaques (Measures), S.134.

5) Übersetzung von Dederra (Zeitspanne), S.118.

6) Diese und zahlreiche weitere Beispiele finden sich bei Jaques (Handbook), S.74 ff.

sehr grosser Genauigkeit ermittelt werden,¹⁾ von etlichen Autoren wird aber - wohl nicht ganz unberechtigt - bezweifelt, ob das Verfahren zur Bestimmung der Zeitspannen (Interviews des Bewertungsspezialisten mit dem Mitarbeiter und mit dem Vorgesetzten des Mitarbeiters) diese Eigenschaften tatsächlich aufweist.²⁾

Jaques glaubt, das Problem der gerechten Entlohnung grundsätzlich gelöst zu haben; aufgrund seiner empirischen Untersuchungen kommt er zu der Überzeugung, es existiere ein "unrecognized system of norms of fair payment for any given level of work, unconscious knowledge of these norms being shared among the population engaged in employment work".³⁾ Entscheidend ist nun, dass - nach Jaques' Feststellungen - die durch diese Normen gegebenen Entgeltsunterschiede den jeweiligen Unterschieden in den "time-spans of discretion" der Tätigkeiten entsprechen. Das gerechte Entgelt für eine Tätigkeit liesse sich somit allein durch ihre "time-span of discretion" ermitteln (siehe Anhang 19).

Wären Jaques' Annahmen gültig, so müsste man sein Verfahren schlechthin als ideales Instrument der Entgeltsfestsetzung ansehen. Dadurch, dass nur ein Kriterium der Arbeitsschwierigkeit verwandt wird und dieses Kriterium ausserdem quantitativer Natur ist, ist ein

1) Vgl. dazu Jaques (Handbook), S.23 ff.

2) Vgl. McFarland (Management), S.602; Beal (Job Evaluation), S.11. Die Kritik setzt vor allem daran an, dass man bei der zur Feststellung der "time-spans" verwandten Methode (Interviews) nicht von "Messung" sprechen könne, d.h. "the accuracy of time-span measurement is dependent on the skill of the analyst and the ability of the supervisor to be precise about time and quality standards". Hellriegel/French (Critique), S.272.

3) Jaques (Payment), S.146. Zum Verlauf der empirischen Untersuchungen, welche zur "Entdeckung" dieser Normen führte, vgl. Jaques (Responsibility), S.17 ff.

Höchstmass an Einfachheit, Objektivität und Flexibilität erreicht. Der wichtigste Vorzug bestünde aber in der absoluten Richtigkeit des Verfahrens, d.h. in der Lösung des - im allgemeinen als prinzipiell nicht lösbar angesehenen - Problems der Entgeltsgerechtigkeit. Diese läge deshalb vor, weil die Ergebnisse der Entgeltsfestsetzung - nach Jaques - von a l l e n Betroffenen als ihren subjektiven Gerechtigkeitsvorstellungen entsprechend und damit als richtig und gerecht empfunden würden.¹⁾

Offensichtlich müsste sich ein so hervorragendes Verfahren relativ schnell durchsetzen. Zwar sind schon etliche praktische Anwendungen der "Time-Span of Discretion Method" bekannt,²⁾ im ganzen gesehen hat sie sich aber - vor allem wenn man bedenkt, dass Jaques mit seinem Vorschlag schon vor 15 Jahren erstmals an die Öffentlichkeit trat - in der Praxis wenig durchgesetzt.

Wie ist dieser Widerspruch zwischen der von Jaques postulierten idealen Eignung seiner Methode und ihrer verhältnismässig geringen Beachtung durch die Praxis zu erklären? Hier ist zunächst auf die Haltung der Personalfachleute in den Unternehmungen hinzuweisen, die - meist rein gefühlsmässig - einer Bewertung komplexer Tätigkeiten durch einen so einfachen Masstab skeptisch gegenüberstehen.³⁾ In den Gesprächen, die der Verfasser

1) Darin läge ein wesentlicher Unterschied zu den herkömmlichen Arbeitsbewertungsverfahren, die - auch bei noch so grossem Bemühen um Ausgewogenheit - praktisch nie vermeiden können, dass sich einige der Betroffenen ungerecht behandelt fühlen.

2) Vgl. dazu Fox (Time-Span), S.22.

3) Offensichtlich spielt die Ermessensfreiheit (und damit die "time-span of discretion") im Führungsbereich eine grössere Rolle als bei ausführenden Tätigkeiten; das Verfahren zielt somit eher - und darauf wird in

mit Praktikern führte, kam zum Ausdruck, dass man es sich einfach nicht vorstellen kann, nur aufgrund der "time-span of discretion" zu einer richtigen und von allen Beteiligten akzeptierten Einstufung der Führungspositionen zu kommen. Die negative, in der Regel nicht einmal durch näheres Befassen mit dem Jaquesschen Ansatz begründete Einstellung der Entscheidungsträger in den Unternehmungen ist somit als eine wesentliche Ursache für die geringe Verbreitung des Verfahrens anzusehen.

Dieses Hindernis könnte aber wohl auf längere Sicht überwunden werden, wenn die Richtigkeit von Jaques' Hypothese empirisch eindeutig bestätigt werden könnte. Für ihn selbst besteht kein Zweifel daran, "that employed persons whose work is shown by measurement (der 'time-span of discretion', Anm.d.Verf.) to be at the same level of responsibility privately state the same wage or salary to be fair for the work they are doing; this finding holds regardless of a person's actual earnings, of occupation, of current market value, or of income tax levels".¹⁾

In den Untersuchungen anderer Autoren kommt hingegen keine derart klare Entsprechung von subjektiven Entgeltsgerechtigkeitsvorstellungen und "time-span of discretion" zum Ausdruck. So besteht nach einer empirischen Analyse Goodmans der von Jaques postulierte Zusammenhang zumindest nicht in dieser starken Form.²⁾ Hellriegel

unserem Rahmen ohnehin ausschliesslich Bezug genommen - auf die Bewertung leitender Tätigkeiten ab; vgl. Dederra (Zeitspanne), S.119. Die (wenigen) praktischen Anwendungen der "Time-Span of Discretion Method" bezogen sich im wesentlichen auch auf Führungspositionen; vgl. Fox (Time-Span), S.22.

1) Jaques (Level), S.92.

2) Vgl. Goodman (Examination), S.168 f.

und French geben eine detaillierte Übersicht zu den wichtigsten kritischen Untersuchungen der "Time-Span of Discretion Method" und kommen unter Berücksichtigung dieser Untersuchungen insgesamt zu dem Schluss, dass Jaques' "key assumption that time-span of discretion is the principal measuring stick against which organization members compare their pay and the pay of others has not ... been adequately demonstrated".¹⁾

Andererseits wird aber mehrfach betont, dass ein generelles und endgültiges Urteil über die Richtigkeit des "time-span"-Konzeptes noch nicht gefällt werden kann, sondern dass dazu weitere Untersuchungen über das subjektiv gerechte Entgelt sowie in grösserem Umfang Erfahrungen mit der praktischen Anwendung der Methode notwendig seien.²⁾

Angesichts der Unsicherheit über den Wahrheitsgehalt der Jaquesschen Annahme nimmt es nicht wunder, dass die Mehrheit der Autoren - vor die Wahl zwischen herkömmlichen Arbeitsbewertungsverfahren und "Time-Span of Discretion Method" gestellt - ersteren den Vorzug geben.³⁾ Sie weisen darauf hin, dass die "time-span of discretion" in den meisten herkömmlichen Bewertungsplänen schon implizit berücksichtigt ist, etwa im Merkmal

1) Hellriegel/French (Critique), S.278.

2) Vgl. Fox (Time-Span), S.28; Dederra (Zeitspanne), S.119; Dederra (Leistungsentlohnung), S.25. - Hierbei wird vor allem auf die Notwendigkeit zur Verifizierung der Jaquesschen Hypothesen in anderen Ländern als England hingewiesen: "Since Jaques claims to measure 'unconscious norms', it is important to note that a particular 'norm' may be applicable only to a specific group or culture. The time-span concept was developed in Great Britain; do the same norms exist in the United States?" Hellriegel/French (Critique), S.276 f.

3) Vgl. z.B. Fox (Time-Span), S.25 f.; Beal (Job Evaluation), S.9 ff.

Verantwortung, aber eben nur als eines unter vielen Bestimmungskriterien der Arbeitsschwierigkeit. Nach dieser Auffassung könnte der "time-span of discretion" höchstens eine Ergänzungsfunktion zur üblichen Arbeitsbewertung zukommen: "Time-span of discretion might be acceptable, indeed, within a job evaluation plan as part of its kit of tools, but not as a complete substitute."¹⁾

Ein derartiger Kompromiss ist sicher nicht im Sinne von Jaques, er scheint aber derzeit - im Gegensatz zur reinen Anwendung der "time-span"-Konzeption - die praktisch eher realisierbare Alternative darzustellen.²⁾

b) "Decision Band Method"

Die geringe Resonanz der "Time-Span of Discretion Method" in der Praxis hat Paterson dazu veranlasst, eine eigene Bewertungsmethode zu entwickeln, welche zwar dem Jaquesschen Verfahren ähnelt, von der er aber annimmt, sie sei praxistgerechter.³⁾ Auch Paterson will die Arbeitsschwierigkeit nach nur einem Kriterium bestimmen, im Gegensatz zur "time-span of discretion" handelt es sich jedoch um einen qualitativen Masstab, und zwar die "Qualität" bzw. die Bedeutung der von einem Mitarbeiter zu treffenden Entscheidungen.

Nach Paterson gibt es sechs Grundtypen von Entscheidungen (siehe Anhang 20). Mittels dieser Entscheidungs-

1) Beal (Job Evaluation), S.15.

2) Vgl. Hellriegel/French (Critique), S.279: "Time-span of discretion should be considered as one relevant factor in establishing equitable pay levels, but many other possible norms ... should be investigated before a firm 'puts all its eggs in one basket'."

3) Vgl. im folgenden Husband (Jobs), S.59 ff.

typen lässt sich die Organisationshierarchie in Abschnitte unterteilen, innerhalb derer jeweils solche Positionen liegen, die Entscheidungen gleicher Qualität erfordern. Derartige Abschnitte werden als "decision bands" bezeichnet.

Der Heranziehung von Entscheidungstypen als Bestimmungsfaktor des Entgelts liegt die Hypothese zugrunde, "that all organizations unconsciously tend to reward their members in terms of the decisions they make".¹⁾ Wie Jaques will auch Paterson seine Annahme in der Realität bestätigt gefunden haben: Nach seinen empirischen Untersuchungen existiere eine "apparent logarithmic relationship of existing wage rates to the different decision grades".²⁾

Offensichtlich reichen nur sechs Klassen für eine befriedigende Differenzierung sämtlicher Positionen einer Unternehmung - die "Decision Band Method" gilt sowohl für Führungskräfte als auch für ausführende Mitarbeiter - nicht aus. Paterson unterteilt deshalb jedes "decision band" - ausser dem untersten - in zwei Ebenen,³⁾ so dass insgesamt 11 Stufen entstehen.

Eine noch weitergehende Differenzierung wird durch ein Problem bewirkt, welches sich wohl jedem unvoreingenommenen Beobachter bei diesen "Ein-Kriterien-Verfahren" ("one factor approaches") stellt, und zwar die Befürchtung, dass nicht alle relevanten Komponenten der Arbeitsschwierigkeit berücksichtigt seien. So stellt Paterson selbst die Frage: "But what if two jobs are

1) Husband (Jobs), S.59.

2) Husband (Jobs), S.61.

3) "Each decision band ... is divisible into two levels or grades - upper and lower. The upper level job holder in any decision band co-ordinates the work of the men in the lower level of the same decision band."
Husband (Jobs), S.60.

slotted into the same decision grade, but call for different levels of discretion in the sense that one is more ' d i f f i c u l t ' than the other?"¹⁾ Als Lösung schlägt er vor, die 11 ursprünglichen Stufen jeweils in - die unterschiedliche "Schwierigkeit" berücksichtigende - drei oder fünf Unterstufen zu gliedern;²⁾ somit wären schliesslich 33 bzw. 55 Stufen vorhanden.

Im Vergleich zur "Time-Span of Discretion Method" dürfte der Vorschlag Patersons für die Praxis annehmbarer sein, weil die Art der Entscheidungen, die ein Mitarbeiter zu treffen hat, immer einen wichtigen Gesichtspunkt für die Entgeltsbestimmung darstellt.³⁾ Ausserdem hat die "Decision Band Method" einige positive Eigenschaften mit der "Time-Span of Discretion Method" gemeinsam; hier sind besonders ihre Einfachheit und ihre Flexibilität zu nennen.

Andererseits geht aber Paterson zu sehr von der bestehenden Organisationsstruktur aus und führt keine genaueren Arbeitsanalysen durch; somit werden - wie aus Patersons Bewertungsbeispielen hervorgeht (siehe Anhang 20) - vielfach die Positionstitel als Anhaltspunkt für die Bewertung herangezogen. Wir haben jedoch bereits darauf hingewiesen, dass gleiche Rangbezeichnungen bzw. gleiche formale Stellung in der Organisationshierarchie nicht immer zu bedeuten braucht, dass diese Positionen gleich schwierig sind, d.h. dass Entscheidungen gleicher Qualität oder Bedeutung zu treffen sind.⁴⁾

Der wesentlichste Gesichtspunkt bei der Beurteilung

-
- 1) Husband (Jobs), S.60 (Hervorhebung durch d.Verf.).
 - 2) Die Einordnung in die Unterstufen hängt dann davon ab, wie viele typische Entscheidungen der Hauptstufe ein Mitarbeiter zu treffen hat.
 - 3) Vgl. z.B. Seite 18 ff.
 - 4) Vgl. Seite 141.

des Vorschlags Patersons ist jedoch - wenn man ihn mit dem Jaquesschen Ansatz vergleicht - die Art der Gerechtigkeitsvorstellungen, welche durch die Bewertung realisiert werden sollen. Während Jaques die subjektive Entgeltsgerechtigkeit ("equity as perceived by the person") verwirklichen will, betont Paterson - wie aus seiner eingangs zitierten Hypothese hervorgeht - die "equity as conceived by the organization", also gewissermassen die "herkömmliche" Entgeltsgerechtigkeit (gegeben durch die Gerechtigkeitsvorstellungen der wenigen zur Entgeltsfestsetzung berechtigten Entscheidungsträger bzw. Instanzen).¹⁾ Die Berücksichtigung der Gerechtigkeitsvorstellungen der einzelnen Mitarbeiter macht aber gerade die Originalität der Jaquesschen Methode aus und würde - wenn Jaques' Annahme richtig wäre (was, wie erwähnt, zweifelhaft ist) - ihre Anwendung rechtfertigen. Nachdem die "Decision Band Method" dieses Charakteristikum nicht aufweist, ist sie der "Time-Span of Discretion Method" in dieser Hinsicht unterlegen.

Andererseits kann Patersons Vorschlag auch keine bessere Eignung zur Bewertung von Führungspositionen zugesprochen werden als den herkömmlichen Verfahren; letztere verwenden meist Patersons Masstab - wenn auch mit unterschiedlichen Bezeichnungen - als eines von mehreren Teilkriterien der Arbeitsschwierigkeit²⁾ und ermöglichen damit eine umfassende Bewertung der Führungspositionen. Bei der Verwendung des Kriteriums "Bedeutung der Entscheidungen" allein dürfte es hingegen bei vielen Positionen - etwa bei Stabspositionen, deren Schwerpunkt mehr auf dem Fachwissen liegt - schwierig sein, zu einer gerechten Einstufung zu kommen.

1) Zu diesem Unterschied vgl. Seite 38 f.

2) Vgl. z.B. Seite 150.

III. Zusammenfassung (insbesondere Kennzeichen eines zur Bewertung von Führungsposi- tionen geeigneten Verfahrens)

Zur folgenden Charakterisierung eines für die Bewertung von Führungspositionen geeigneten Verfahrens müssen vorweg zwei einschränkende Feststellungen getroffen werden. Erstens wird es sich wiederum nur um eine relativierende Betrachtungsweise handeln, d.h. es wird zu untersuchen sein, welches der bisher beschriebenen Verfahren (oder welche Elemente eines Verfahrens) geeigneter ist als die anderen Verfahren (oder Verfahrenselemente). Ob und inwieweit eine so gekennzeichnete Bewertungsmethode die speziellen Probleme der Führungskräfte überhaupt in befriedigender Weise zu lösen vermag, wird in der Schlussbetrachtung zu erläutern sein.

Zweitens können sich die Aussagen nur auf die wesentlichen, grundsätzlichen Charakteristika des Bewertungsverfahrens beziehen. Eine bis ins letzte detaillierte Kennzeichnung - z.B. mit genauen Definitionen der Merkmale und Beanspruchungshöhen der Merkmale sowie mit einer Festlegung der Merkmalsgewichtung -, also die Aufstellung eines sozusagen praktisch unmittelbar anwendbaren Bewertungsplanes, kann nicht vorgenommen werden, weil die konkrete Ausgestaltung eines Bewertungsplanes von branchen- und unternehmungsspezifischen Bedingungen abhängt. Kyle stellt dazu fest:

"A job evaluation plan has little meaning in the abstract. It takes on meaning only in an organizational setting. Since each organization has its unique characteristics, a plan for job evaluation

implemented in that company also may be expected to have unique characteristics."¹⁾

So ist etwa unter Heranziehung von A. Pattons Branchentypologie anzunehmen,²⁾ dass in Unternehmungen des dort erstgenannten Typs (Unternehmungen mit niedrigem Gehaltsniveau), in welchen nur in relativ geringem Mass Entscheidungsbefugnisse an die mittleren und die unteren Führungskräfte delegiert sind, dieses Merkmal - die Bedeutung der in einer Führungsposition zu treffenden Entscheidungen - in geringerem Umfang zur Differenzierung der Schwierigkeit der Positionen herangezogen werden kann³⁾ als in Unternehmungen des zweiten Typs, in welchen die Einzelverantwortlichkeit der Führungskräfte stark ausgeprägt ist.

Ähnliche Unterschiede sind z.B. bei dem in vielen Bewertungsplänen verwandten Merkmal "external contacts" zu erwarten.⁴⁾ Je nach der Marktstellung einer Unternehmung (monopolartig oder starker Konkurrenzdruck)⁵⁾ wird die Pflege externer Kontakte, insbesondere der Kontakte zu den Kunden, durch ihre Führungskräfte für die Unternehmung von unterschiedlicher Bedeutung sein und diese Anforderungsart - so überhaupt vorhanden - dementsprechend auch in unterschiedlichem Ausmass bei der Be-

1) Lippitt (Design), S.123; vgl. ausserdem LOMA (Problems), S.29; Cook (Planning), S.3 ff. - Ferner liegt auch ein Grund für unsere nicht ins Detail gehende - weil weder möglich noch sinnvolle - Darstellung und Kritik der einzelnen Bewertungspläne.

2) Vgl. Seite 19 f.

3) d.h. dass eine geringere Zahl von Beanspruchungsausprägungen vorhanden ist und dass dem Merkmal insgesamt ein geringerer Einfluss auf die Gesamtschwierigkeit der Positionen (Gewichtung) eingeräumt wird.

4) Vgl. z.B. Lipstreu/Kennedy (Job), S.38; Briggs (Positions), S.102.

5) Auch die als "Käufermarkt" bzw. als "Verkäufermarkt" bezeichneten Marktkonstellationen sind hier zu erwähnen.

stimmung der Arbeitsschwierigkeit herangezogen werden.¹⁾

Die Kennzeichnung eines relativ geeigneten Verfahrens zur Bewertung von Führungspositionen kann also unter Berücksichtigung dieser Aspekte nur allgemeiner Natur sein; sie hat sich nach den in der amerikanischen Literatur und den von amerikanischen Arbeitsbewertungsfachleuten gegenüber dem Verfasser geäußerten Auffassungen auf die folgenden Elemente zu beziehen: Art des Bewertungsprinzips, Zahl und Art der Bewertungsmerkmale sowie Gewichtung der Bewertungsmerkmale.

1. Bewertungsprinzip

Aus unserer Kritik an den neuartigen Bewertungsmethoden ergibt sich, dass die als herkömmlich bezeichneten Methoden den gegenwärtig vorhandenen Neuentwicklungen vorzuziehen sind. Die neuen Verfahren vermögen jeweils für sich allein keine ausreichend richtigen bzw. keine umfassenden Bewertungen von Führungstätigkeiten zu liefern; die von ihnen verwandten Maßstäbe können höchstens als zusätzliches Element in traditionelle Bewertungsverfahren einbezogen werden.

Die am Ende des I. Kapitels gestellte Frage nach der Übertragbarkeit von Bewertungsprinzipien des ausführenden Bereichs auf den Führungsbereich kann somit dahingehend beantwortet werden, dass nach dem gegenwärtigen

1) Beispiele für Unternehmungen, für die eine Notwendigkeit zur besonders intensiven Pflege externer Kontakte besteht, sind die Banken oder die Hersteller von EDV-Anlagen, deren Absatzerfolg wesentlich durch die Qualität der neben dem Produkt bereitgestellten Dienstleistungen abhängt. Gegenbeispiele sind etwa Energieversorgungsunternehmen mit regionaler Monopolstellung und gesichertem Absatz.

tigen Stand der Entwicklung die für ausführende Tätigkeiten angewandten Verfahrenstypen grundsätzlich auch für leitende Tätigkeiten herangezogen werden können, d.h. dass sie zur Bewertung von Führungspositionen relativ besser geeignet sind - wenn gewisse Modifikationen vorgenommen werden - als die neuartigen Verfahren, die im wesentlichen speziell für Führungspositionen entwickelt wurden.

Wenn wir uns somit im folgenden auf die herkömmlichen Verfahren konzentrieren, dann ist zunächst eine Entscheidung darüber zu treffen, ob dem summarischen oder dem analytischen Bewertungsprinzip der Vorzug zu geben ist. Die genannten Schwächen der summarischen Verfahren begrenzen ihren Anwendungsbereich auf relativ kleine Unternehmungen, in denen nur wenige Führungspositionen vorhanden sind und für die sich ein aufwendiges analytisches Verfahren nicht lohnt.¹⁾ In solchen Unternehmungen kann man mit Hilfe der summarischen Betrachtungsweise ausserdem zu vergleichsweise genauen und richtigen Ergebnissen kommen, weil die Anzahl der Vergleichsobjekte für die Bewerter überschaubar ist und weil die Bewerter häufig die meisten Positionen aus eigener Anschauung kennen, sich also nicht ausschliesslich auf Positionsbeschreibungen zu verlassen brauchen.

Bei grösseren Unternehmungen - und auf diese beziehen sich unsere Betrachtungen im wesentlichen - liegen diese Voraussetzungen nicht vor; für sie kann nach Sibson ein summarisches Verfahren lediglich einen Zwischenschritt von der weitgehend unsystematischen Gehaltsfestsetzung zur analytischen Bewertung hin darstellen.²⁾

1) Vgl. LOMA (Problems), S.29; Sibson (Wages), S.212.

2) Vgl. Sibson (Plan), S.108. - In dieser Richtung (d.h. von der summarischen zur analytischen Bewer-

Bei der Wahl zwischen analytischer Bewertung nach dem Stufenprinzip (Stufenwertzahlverfahren) und analytischer Bewertung nach dem Reihenprinzip (Rangreihenverfahren) ist letzteres aus den schon erwähnten Gründen vorzuziehen.¹⁾ Zur Erleichterung der Rangreihenbewertung können zwar Elemente des Stufenwertzahlverfahrens herangezogen werden, etwa in der Form, dass die Schwierigkeitsabstände in den Rangreihen durch Punktzahlen ausgedrückt werden; im Prinzip sollten aber die Charakteristika des Rangreihenverfahrens bzw. des Merkmalsvergleichs dominieren, d.h. direkter "job-to-job"- (und kein "job-to-definition"-) Vergleich sowie Ergänzung der vertikalen Rangreihenbildung durch horizontale Aufspaltung der Anforderungen der einzelnen Positionen in Anforderungsprofile.

Die besondere Eignung des Rangreihenverfahrens für Führungspositionen hat auch im Verhalten der amerikanischen Praxis ihren Ausdruck gefunden: Während für die Bewertung ausführender Tätigkeiten das Stufenwertzahlverfahren hinsichtlich der Verbreitung mit Abstand an der Spitze steht,²⁾ dominiert bei der Bewertung leitender Positionen das Rangreihenverfahren. Nach der schon zitierten Untersuchung von Edmonds und Torrence bewerten fast 60% der befragten Unternehmungen ihre Führungspositionen nach dem Rangreihenverfahren oder nach einer Mischform aus Rangreihen- und Stufenwertzahlverfahren.³⁾

tung) verlief auch die historische Entwicklung der Arbeitsbewertung für Führungskräfte zwischen den dreissiger und den fünfziger Jahren.

- 1) Vgl. Seite 164 ff.
- 2) Vgl. z.B. die statistischen Daten bei Smyth (Facts), S.119 f.; BNA (Job Evaluation), S.3.
- 3) Vgl. Edmonds/Torrence (Structure), S.28; vgl. ausserdem NABAC (Survey), S.12.

2. Zahl und Art der Bewertungsmerkmale

Das relativ komplizierte Rangreihenverfahren lässt in der Regel nur die Verwendung weniger Merkmale der Arbeitsschwierigkeit zu.¹⁾ Somit ist schon von der Bewertungstechnik her eine gewisse Beschränkung in der Zahl der Anforderungsarten erforderlich; darin ist jedoch auch unter dem Aspekt der Richtigkeit der Bewertung kein Nachteil zu sehen, weil bei Führungstätigkeiten infolge der gegenseitigen Verflechtung der Anforderungen durch Steigerung der Merkmalszahl keine besseren Ergebnisse zu erwarten sind. Es ist also keineswegs erstaunlich, wenn Hofmann feststellt, dass in den Bewertungsplänen vieler amerikanischer Grossfirmen "die Zahl der Merkmale mit der Einbeziehung immer höherer hierarchischer Gruppen abnimmt".²⁾ In diesem Zusammenhang ist auch darauf zu verweisen, dass die "Guide-Chart Profile Method", welche in den USA eines der erfolgreichsten Verfahren zur Bewertung von Führungspositionen darstellt, mit nur drei Hauptanforderungsarten auskommt.

Der Komplexität von Führungspositionen kann demzufolge nicht durch Bildung zahlreicher Haupt- und Untermerkmale der Arbeitsschwierigkeit und durch getrennte Bewertung der Positionen für jedes einzelne dieser Merkmale entsprochen werden; der bessere Weg scheint darin zu bestehen, dass - wie z.B. bei der "Guide-Chart Profile Method" - nur wenige Hauptmerkmale und innerhalb dieser mehrdimensionale Beanspruchungsskalen gebildet werden, d.h. dass die verschiedenen Komponenten (Untermerkmale), aus denen sich ein Hauptmerkmal zusammen-

1) Vgl. Seite 159 f.

2) Hofmann (Besonderheiten), S.349.

setzt, in den Dimensionen der Bewertungstabellen zum Ausdruck kommen und somit simultan berücksichtigt werden. Auf diese Weise dürfte das Problem der gegenseitigen Abhängigkeit der Merkmale relativ am besten gelöst sein.

Die Verwendung nur weniger - und demzufolge mit einem breiten Begriffsinhalt ausgestatteter - Merkmale macht es auch möglich, dass sämtliche Führungspositionen nach diesen Merkmalen bewertbar sind, d.h. dass sie in einem einheitlichen Bewertungsplan erfasst werden. Somit besteht also nicht die Notwendigkeit - wie dies bei der Aufstellung zahlreicher, jeweils auf einzelne Funktionsgruppen zugeschnittener Anforderungsarten der Fall wäre -, der grossen Verschiedenartigkeit der Anforderungen im Führungsbereich durch Bildung separater Bewertungspläne für verschiedene Gruppen von Führungskräften Rechnung zu tragen.

Bezüglich der Art der Merkmale muss nochmals darauf hingewiesen werden, dass man sich bei der Bewertung leitender Tätigkeiten vom Genfer Schema, welches für die Bewertung ausführender Tätigkeiten gebräuchlich ist, weitgehend lösen muss. Murphy warnt ausdrücklich davor, bei der Führungskräftebewertung in den Fehler zu verfallen, "to borrow the factors that have proved significant at lower levels - education, experience, job hazards, working conditions, physical effort, mental effort, and so on. Most of these have the appeal of old, familiar friends. Their only drawback is that they do not measure significant differences among management jobs."¹⁾

Als Alternative zum Genfer Schema bietet sich für die führungstypischen Merkmale eine eigene Klassifizie-

1) Murphy (Approach), S.38.

rung an, und zwar in die beiden grossen Gruppen:

1. "personal qualification factors" ("man-oriented factors");
2. "job responsibility factors" ("work-oriented factors").¹⁾

Die erste Gruppe umfasst die Merkmale, in welchen zum Ausdruck kommt, was eine Führungskraft zur Erfüllung ihrer Aufgabe an Fähigkeiten "mitbringen" muss ("what a person must bring to a job to successfully perform in it"); die zweite Gruppe soll die Bedeutung kennzeichnen, welche einer Position innerhalb des Unternehmungsganzen zukommt.²⁾

Dieses Schema zur Klassifizierung der Bewertungsmerkmale hat sich in den USA allgemein durchgesetzt;³⁾ die meisten praktischen Bewertungspläne sind darauf aufgebaut, wenn auch in vielen Fällen die Merkmalsbezeich-

1) o.V. (Position Evaluation), S.13; vgl. auch AMA (Reports), S.8 f.

2) bzw. (als Gegensatz zur Definition der ersten Gruppe): "what the job requires of the person after he takes it"; AMA (Reports), S.8. - Zwar sind die beiden Merkmalsgruppen rein formell im Genfer Schema enthalten (als "Können geistiger Art" und als "Verantwortung"), vgl. Seite 58; nachdem aber in unserer Klassifizierung nur zwei der sechs Merkmalsgruppen des Genfer Schemas verwandt werden, kann sie nicht mehr als mit dem Genfer Schema identisch angesehen werden. Ausserdem ist die partielle Übereinstimmung nur formeller Natur, weil der materielle Inhalt gleichbezeichneter Merkmale im ausführenden und im leitenden Bereich verschieden ist; vgl. Seite 123.

3) Die beiden oben zitierten Werke beruhen auf der Analyse sehr zahlreicher, erfolgreich erprobter Bewertungspläne. Eine entsprechende Klassifikation nehmen auch vor: o.V. (Guide), S.144; Allaway (Basis), S.44 f.; Lawson (Job), S.16 ff.; Kreitz (Führungskräfte), S.143 f.

nungen nicht mit den obigen übereinstimmen. Solche Differenzen sind aber im wesentlichen terminologischer, nicht materieller Natur.¹⁾

Die beiden Merkmalsobergruppen sind naturgemäss noch näher zu spezifizieren, d.h. die einzelnen Anforderungsarten, welche dann tatsächlich zur Bewertung der Führungspositionen herangezogen werden, sind aus den Obergruppen abzuleiten. Wie eine derartige Unterteilung aussehen könnte, zeigt - nach einem Vorschlag der AMA - Tab.3²⁾. Wir haben bereits erwähnt, dass zur Bewertung von Führungspositionen nur relativ wenige Merkmale heranzuziehen sind. Demzufolge können - wie auch von der AMA betont wird³⁾ - die in der rechten Spalte der Tabelle aufgeführten Untermerkmale nicht als selbständige Bewertungselemente berücksichtigt werden; sie stellen vielmehr nur eine Liste von Kriterien dar, die zur Abgrenzung der Beanspruchungshöhen für die in der mittleren Spalte aufgeführten Hauptmerkmale dienen können;⁴⁾ sie kommen also insbesondere als "Dimensionen" bei mehrdimensionalen Beanspruchungsskalen in Betracht.

Der Merkmalskatalog dürfte hinsichtlich der Art der verwendeten (führungstypischen) Merkmale eine aus-

-
- 1) Diese Unterschiede - verschiedener (gleicher) Wesensgehalt eines Merkmals bei gleicher (verschiedener) Bezeichnung - erschweren aber grundsätzlich jede vergleichende Analyse von Bewertungsplänen.
 - 2) Vgl. auch die ähnliche Aufgliederung bei o.V. (Position Evaluation), S.13.
 - 3) Vgl. AMA (Reports), S.8: "Obviously no one expects to use all of these factors and it would be impractical to do so."
 - 4) Damit ist nicht gesagt, dass alle aufgeführten - sich teilweise überschneidenden - Untermerkmale zu berücksichtigen sind; sie stellen nur einen umfassenden, aus der Analyse zahlreicher Bewertungspläne gewonnenen Katalog dar, aus dem entsprechend den unternehmungsspezifischen Bedingungen eine Auswahl zu treffen wäre.

QUALIFICATIONS (Skills needed to perform job - What person must bring to job)	Knowledge	Education Experience Training
	Mental Skill	Judgment Initiative Creativeness Foresight Adaptability
RESPONSIBILITIES (Accountability - What the job re- quires of the person)	Supervision and Direc- tion (Direct and func- tional)	Selection and Orga- nization Planning and Direction Coordination and Control Programs and Projects
	Money and Other Assets	Investment Control of funds Sales and Markets Costs and Expenses Profit and Loss Plant and Equipment Confidential Infor- mation Materials Products Commitments Purchases
	Policy and Methods	Policies Standards Procedures Safety Records
	Relationships	Employee Relations Internal Contacts Outside Contacts

Tab.3: Aufspaltung der Merkmalsobergruppen
 in Haupt- und Untermerkmale¹⁾

 1) Quelle: AMA (Reports), S.9.

gewogene Bewertung von Führungspositionen gewährleisten; der Beweis dieser Annahme ist uns zwar aus den am Anfang dieses Abschnitts genannten Gründen nicht möglich - die Eignung eines Bewertungsansatzes kann stets nur durch seine praktische Bewährung bewiesen werden -, die genannten Merkmale kommen aber im wesentlichen - und die Abweichungen sind nur geringfügig - in den meisten erfolgreichen Bewertungsplänen vor.¹⁾

Abschliessend ist noch darauf hinzuweisen, dass für die einzelnen Untermerkmale so weit als möglich quantitative Masstäbe heranzuziehen sind;²⁾ das gilt vor allem für die verschiedenen Ausprägungen des Merkmals Verantwortung. Andererseits muss aber beachtet werden, dass solche Masstäbe genau auf ihre Eignung bei Führungspositionen zu überprüfen sind.³⁾ So wird von der AMA - obwohl in ihrem Merkmalskatalog (Tab.3) für das Merkmal "knowledge" die von der Bewertung ausführender Tätigkeiten übernommenen Kriterien Ausbildung (quasi-quantitativer Masstab) und Erfahrung (quantitativer Masstab) enthalten sind - betont, das Merkmal beziehe sich in vielen Fällen allgemein auf das erforder-

1) Vgl. AMA (Reports), S.8; o.V. (Position Evaluation), S.13.

2) Hierbei kommt auch die teilweise Verwendung der von den neuartigen Verfahren propagierten Masstäbe (z.B. "time-span of discretion") in Betracht; vgl. z.B. Rossman (Study), S.314 ff.; Calhoon (Personnel), S.442. So erprobt eine schweizerische Grossunternehmung einen Bewertungsplan für Führungskräfte, in dem neben anderen Anforderungsarten die "time-span of discretion" enthalten ist. - Zur Überprüfung der Bewertungsergebnisse konventioneller Verfahren durch Quervergleiche aufgrund rein quantitativer Masstäbe - nach Wissen des Verfassers in mehreren amerikanischen Grossunternehmungen praktiziert - vgl. auch Howe (Policies), S.28 ff.; Sibson (Wages), S.214.

3) Vgl. auch Seite 156 f.

liche "know-how", ohne Rücksicht darauf, wie dieses "know-how" erworben wurde.¹⁾

3. Gewichtung der Bewertungsmerkmale

Weil das zentrale Problem der Arbeitsbewertung, die Frage der Gewichtung der Merkmale, theoretisch nicht einwandfrei zu lösen ist,²⁾ wollen manche Autoren in ihren Bewertungsvorschlägen die Anforderungsarten überhaupt nicht gewichten, d.h. allen Anforderungsarten denselben Einfluss auf den Arbeitswert zuzubilligen.³⁾

Diese Lösung des Gewichtungsproblems, die letztlich in seiner Ignorierung besteht, vermag aber nicht zu befriedigen; Sundhoff betont, "dass beim Verzicht auf das Wiegen mit grösster Wahrscheinlichkeit falsche Ergebnisse erwartet werden können".⁴⁾ Zwar trifft das von Sundhoff gewählte Beispiel - offensichtlich falsche Bewertung bei gleicher Gewichtung der Anforderungsarten "Nachdenken" und "Erkältungsgefahr" - für den Führungsbereich nicht zu, weil dieser grundsätzlich nicht - wie der ausführende Bereich - durch den Gegensatz zwischen physischen und psychischen Anforder-

1) Vgl. AMA (Reports), S.8. Vgl. auch Peters (Development), S.124: "'Educational maturity' is generally associated with completion of programs of instruction in high schools, colleges, and universities. However, appropriately related prior work activities, correspondence courses, and/or self-development can compensate for a lack of formal education experiences."

2) Vgl. Seite 62 f.

3) Vgl. z.B. Curry (Job Evaluation), S.487; Doulton/D. Hay (Staff), S.30; Briggs (Positions), S.31.

4) Sundhoff (Problematik), S.138.

rungen und der daraus resultierenden Frage nach der Gewichtung dieser beiden Merkmalsgruppen geprägt wird.

Bei der Bewertung leitender Positionen tritt das Gewichtungsproblem vielmehr innerhalb der psychischen Anforderungen auf; hier stellt sich die Frage, in welchem gegenseitigen Verhältnis - hinsichtlich ihres Einflusses auf die Schwierigkeit der Führungspositionen - die "personal qualification factors" und die "job responsibility factors" stehen sollen. Wie erwähnt, sind erstere mehr für Stabs-, letztere mehr für Linienpositionen typisch.¹⁾ Je nachdem, welche Merkmalsgruppe relativ stark gewichtet wird, wird eine der beiden Positionstypen bevorzugt.

Als praktisch gangbarster Weg zur Lösung des Problems hat sich bei der Arbeitsbewertung im ausführenden Bereich die Orientierung der Merkmalsgewichtung an der bestehenden Entgeltsstruktur durchgesetzt.²⁾ Mieth erläutert das folgendermassen: "Bei den Arbeitsbewertungsverfahren wählt man die Funktionen (d.h. die Gewichtung, Anm.d.Verf.) genauso wie in der Ökonometrie: Man probiert, bis man eine Funktion gefunden hat, die den vorgefundenen Lohnrelationen möglichst nahekommt, in der stillschweigenden Annahme, dass diese von den Lohnrelationen, die die Arbeitnehmer als gerecht ansehen, nicht so weit entfernt sein können."³⁾

Diese Art des Vorgehens wird auch bei der Bewertung von Führungspositionen als geeignet angesehen.⁴⁾

1) Vgl. Seite 90.

2) Vgl. z.B. Hetzler (Bewertung), S.118 f.; Mieth (Beitrag), S.151; Wibbe (Gewichtung), S.226.

3) Mieth (Beitrag), S.151.

4) Vgl. z.B. Kyle (Design), S.94; Dirks (Bewertungsverfahren), S.72. - Weil das bekannteste deutsche Rangreihenverfahren (zur Bewertung ausführender Tätigkeiten) - das Verfahren von Hagner und Weng - auf eine

Am ausgeprägtesten wird das Prinzip bei Kyle verfolgt, der nach zahlreichen Versuchsbewertungen die Merkmale derart gewichtet, dass die Zahl der - durch die Bewertung zustande kommenden - Neueinstufungen von Positionen (in eine andere als ihre bisherige Gehaltsklasse) minimiert wird.¹⁾

Die Ausrichtung der Merkmalsgewichtung an der bestehenden Gehaltsstruktur trägt der Erscheinung Rechnung, dass diese den Charakter einer sozialen Norm aufweist und dass somit umwälzende Änderungen praktisch kaum durchsetzbar sind.²⁾ Nach Dirks ist es "irreal, ein System so zu bauen, dass man sich von den gegebenen Verhältnissen völlig löst, selbst wenn man damit einen höheren Grad an 'Gerechtigkeit' zu erreichen vermöchte".³⁾

Zweifellos kann eine derartige Merkmalsgewichtung vom theoretischen Standpunkt aus nicht befriedigen, denn naturgemäss wird dabei - wie aus dem obigen Zitat Mieths hervorgeht - impliziert, dass in der bestehen-

Gewichtung verzichtet, entsteht manchmal der Eindruck, dass bei diesem Verfahrenstyp eine Gewichtung nicht möglich oder nicht nötig sei. Hetzler weist jedoch darauf hin, dass "die fehlende Gewichtung ... nicht unbedingt zum Wesen der Rangreihenbewertung (gehört)"; Hetzler (Bewertung), S.159. Bei dem von uns vorgeschlagenen Verfahrenstyp zur Bewertung von Führungspositionen kann also auch eine Gewichtung vorgenommen werden, etwa indem - nach Durchführung der vertikalen Bewertung - die Punkt- oder Prozentzahlen für ein Merkmal mit einem entsprechenden Gewichtungsfaktor multipliziert werden.

- 1) Vgl. Kyle (Design), S.94. Wenn die Zahl der Positionen sehr gross ist - was bei der Bewertung Kyles der Fall war -, ist eine derartige Minimumsbestimmung durch Versuchsbewertungen praktisch nur durch intensiven EDV-Einsatz möglich.
- 2) Vgl. Seite 99 ff.
- 3) Dirks (Bewertungsverfahren), S.72.

den Gehaltsstruktur die Anforderungsgerechtigkeit schon in etwa verwirklicht ist; somit "genügt diese Ableitung der Merkmalsgewichtung nicht den strengen Anforderungen einer logischen Beweisführung, da sie auf einem offensichtlich Zirkelschluss beruht".¹⁾

Trotz dieser eklatanten und gravierenden Schwäche ist eine solche Art der Bestimmung der Merkmalsgewichtung so lange als geeignet anzusehen, als kein besseres, "objektiveres" Prinzip gefunden werden kann; die vorhandenen Alternativen sind - wie die Ableitung der Gewichtung durch Meinungsumfragen - mit mindestens ebenso grossen Mängeln behaftet wie die obige Methode,²⁾ oder sie sind - wie das "Aushandeln" der Gewichtung durch Verhandlungen der Tarifpartner³⁾ - im Führungsbereich nicht anwendbar.

Somit bleibt keine andere Wahl, als die "mit dem Gewichtungsproblem zusammenhängenden Beschränkungen der methodischen Leistungsfähigkeit der Arbeitsbewertung" anzuerkennen⁴⁾ und die - wissenschaftlich zwar nicht befriedigende, dem pragmatischen Charakter der Arbeitsbewertung aber entsprechende - Anlehnung der Gewichtung an die bestehenden Verhältnisse zu akzeptieren.

1) Hetzler (Bewertung), S.118.

2) Vgl. dazu Wibbe (Arbeitsbewertung), S.54 f. Bei Meinungsumfragen zeigt sich meistens, dass die befragten Arbeitnehmer diejenigen Merkmale, für welche an ihrem Arbeitsplatz eine relativ hohe Beanspruchung auftritt, auch relativ hoch gewichtet wissen wollen.

3) Vgl. dazu Wibbe (Arbeitsbewertung), S.55 f.

4) Hetzler (Bewertung), S.119.

Viertes Kapitel

Grundsätze für die praktische Anwendung der Arbeitsbewertung bei Führungskräften

Für eine erfolgreiche Bewertung leitender Positionen muss eine Reihe von Anforderungen erfüllt werden, die unabhängig davon gelten, welches spezielle Bewertungsverfahren gewählt wird. Diese Anforderungen beziehen sich zunächst auf den Bewertungsprozess selbst (im folgenden unter A. beschrieben). Weil aber die Arbeitsbewertung nicht isoliert betrachtet werden kann, sondern im Zusammenhang mit der gesamten Gehalts- und Personalpolitik sowie mit organisatorischen Aspekten zu sehen ist, muss darauf eingegangen werden, wie diese Bereiche einerseits die Arbeitsbewertung zu ergänzen haben (B.) und andererseits selbst von der Arbeitsbewertung tangiert werden (C.).

A. Massnahmen bei der Durchführung der Bewertung¹⁾

I. Information der Führungskräfte

Wesentliche Voraussetzung für den Erfolg der Arbeitsbewertung ist eine positive Einstellung der Führungskräfte, deren Positionen bewertet werden sollen. Wenn der eventuell vorhandene Widerstand der Führungskräfte²⁾ überwunden werden soll, dann muss ihnen Gelegenheit gegeben werden, sich über die neue Massnahme entsprechend zu informieren: "The creation of a sense of fairness among employees has little chance of being achieved if the policy and mechanics of setting salaries are neither published nor explained."³⁾

Das Hauptziel dieser Informationen muss also darin bestehen, den Führungskräften in überzeugender Weise zu verdeutlichen, dass mit der Arbeitsbewertung ein geeigneter Masstab zur Ermittlung anforderungsgerechter

1) Im folgenden soll keine lückenlose Darstellung des organisationstechnischen Ablaufs der Bewertung gegeben werden, weil er in weiten Teilen keine wesentlichen Unterschiede zur Bewertung bei ausführenden Tätigkeiten aufweist; vgl. dazu ausführlich z.B. Wibbe (Arbeitsbewertung), S.91 ff.; Bloch (Arbeitsbewertung), S.119 ff. Wir wollen uns auf die besonders wichtigen - vor allem bei der Bewertung leitender Positionen besonders wichtigen - Aspekte beschränken.

2) Vgl. Seite 95 ff.

3) Andrews/Page (Schemes), S.177. Vgl. auch LOMA (Problems), S.29: "Managers need to be 'sold' on the advantages of a formal evaluation plan."

Gehälter vorliegt, welcher eine echte Verbesserung gegenüber der bisher üblichen Methode der Entgeltsfestsetzung darstellt. Dabei ist jedoch zu beachten, dass die Informationen nicht zu sehr den Charakter einer "Propaganda" annehmen, sondern im wesentlichen auf sachlicher Präsentation beruhen sollen.¹⁾ Denn die Fähigkeit und die Bereitschaft zur Kritik sind bei Führungskräften besonders hoch zu veranschlagen - vor allem im Zusammenhang mit der Arbeitsbewertung, der sie ohnehin meist misstrauisch gegenüberstehen; ein nachhaltiger Erfolg bei der Gewinnung dieses Personenkreises für die Arbeitsbewertung lässt sich daher weniger durch Überredung als durch Überzeugung erreichen.

Neben dem Vorteil der Arbeitsbewertung (anforderungsgerechte Entlohnung) ist auch zu betonen, dass durch die Einführung dieser Massnahme der einzelnen Führungskraft persönlich keine Nachteile entstehen werden. In dieser Hinsicht ist vor allem auf die "Besitzstandsgarantie"²⁾ - keine Gehaltsminderung bei einer durch die Arbeitsbewertung begründeten Zurückstufung in eine niedrigere Gehaltsklasse - und auf das "Rekursrecht"³⁾ - Einspruchsmöglichkeit für jede Führungskraft, die sich als unrichtig eingestuft betrachtet - hinzuweisen.

Während Besitzstandsgarantie und Rekursrecht in der Regel auch bei der Bewertung ausführender Tätigkeiten zugesichert und durch die betriebliche Informationspoli-

-
- 1) Vgl. Beckerle (Arbeitsbewertung), S.174. Nach Schastok (Arbeitsbewertung), S.2, müssen die Führungskräfte "die Einführung der Arbeitsbewertung nicht nur akzeptieren, sondern von ihrem Nutzen auch tatsächlich überzeugt sein".
 - 2) Vgl. Schai (Durchführung), S.656. Vgl. ausserdem Seite 99.
 - 3) Vgl. Knebel (Entwicklung), S.190; Schai (Durchführung), S.656.

tik entsprechend hervorgehoben werden, ist ein weiteres Mittel zum Abbau des Widerstandes der Mitarbeiter im wesentlichen nur bei den Führungskräften relevant; und zwar handelt es sich hier um die Zusicherung, dass die Persönlichkeitsabhängigkeit ihrer Positionen gewahrt bleibe, d.h. dass niemand durch das System formeller Arbeitsbeschreibungen und -bewertungen daran gehindert werde, weiterhin die Erfüllung seiner Aufgaben in der seiner Persönlichkeit entsprechenden Art vorzunehmen und Initiative zur Übernahme grösserer Verantwortung zu entwickeln.¹⁾

Die Formen, in welchen die Informationen vermittelt werden können, richten sich nach den speziellen Gegebenheiten der Unternehmung, z.B. nach der Zahl der Führungskräfte und danach, ob die Unternehmung geographisch dezentralisiert ist. Bei einer grossen Zahl von Führungskräften, die zudem in verschiedenen Unternehmungseinheiten mit unterschiedlicher geographischer Lage tätig sind, wird es sich z.B. empfehlen, zunächst grundsätzliche Informationen an alle in schriftlicher Form (Rundschreiben, Broschüren usw.) zu erteilen und anschliessend zur Vertiefung - etwa zur Klärung von Detailfragen - in einzelnen Teilbereichen der Unternehmung mündlich zu informieren (durch Referate und Diskussionen).²⁾

1) Vgl. LOMA (Problems), S.29.

2) Vgl. o.V. (Department), S.70 ff.; Schastok (Arbeitsbewertung), S.2; Beckerle (Arbeitsbewertung), S.172 ff.

II. Beteiligung der Führungskräfte

Der nächste Schritt besteht darin, die Führungskräfte soweit als möglich in den Bewertungsprozess einzuschalten; er dient nicht nur - wie im wesentlichen die Information - zur Schaffung einer "Vertrauensatmosphäre",¹⁾ er soll sich auch günstig auf die Qualität der Bewertungsergebnisse selbst auswirken. Die Beteiligung der Führungskräfte erfolgt meist in zweifacher Hinsicht: zum einen können sie - gewissermaßen in ihrer Eigenschaft als "Objekte" der Personalpolitik - den Bewertern die Informationen liefern, die zur Bewertung ihrer Positionen benötigt werden; zum anderen können sie - als "Subjekte" der Personalpolitik - als Bewerter für ihnen unterstellte Positionen herangezogen werden.

1. Erstellung der Arbeitsbeschreibungen

Bei der Analyse und der Beschreibung ausführender Tätigkeiten kommt dem jeweiligen Arbeitsplatzinhaber als Informationsquelle zwar eine gewisse Bedeutung zu, im wesentlichen liegt die Durchführung dieser Massnahmen aber in den Händen des Bewertungsteams.²⁾

Anders sind die Verhältnisse im Führungsbereich, wo die Positionsinhaber bei der Erstellung der Arbeits-

1) Bloch (System), S.20.

2) d.h. der wenigen Personen, die sich ausschliesslich mit der Arbeitsbewertung beschäftigen; hierbei kann es sich um Stabsmitarbeiter der Unternehmung und/oder um unternehmungsexterne Fachleute (in den USA meist Unternehmensberater) handeln.

beschreibungen eine sehr wichtige Rolle spielen. Das liegt zunächst daran, dass hier nicht - wie bei ausführenden Tätigkeiten - z.B. durch reine Beobachtung wesentliche Tätigkeitsmerkmale erfasst werden können. Der geistig-abstrakte Charakter leitender Tätigkeiten macht es notwendig, dass zur Erfassung sämtlicher relevanter Aspekte die Aussagen derjenigen in grossem Umfang heranzuziehen sind, welche mit den Tätigkeiten am besten vertraut sind; und das sind offensichtlich die Inhaber der betreffenden Positionen (sowie - worauf noch weiter unten einzugehen sein wird - die jeweiligen Vorgesetzten).

Die konkrete Beschreibung des Arbeitsinhaltes durch die Führungskräfte selbst ist weiterhin deshalb empfehlenswert, weil die formelle Organisationsstruktur für jemanden, der mit den Positionen nicht näher vertraut ist, nicht genug Anhaltspunkte zu liefern vermag, nachdem die Führungskräfte - im Gegensatz zu den ausführenden Mitarbeitern - innerhalb eines relativ weiten formellen Rahmens Gelegenheit zur persönlichkeitsabhängigen Ausgestaltung ihrer Tätigkeit haben. Die Form dieser Ausgestaltung kann naturgemäss am besten vom Positionsinhaber beschrieben werden.¹⁾

Ein weiterer Gesichtspunkt, der im ausführenden, insbesondere im manuell-ausführenden Bereich gegen und im leitenden Bereich für die Erstellung der Arbeitsbeschreibungen durch die Mitarbeiter selbst spricht, ist die grössere Ausdrucksgewandtheit ("greater facility with words",²⁾ die von Führungskräften im allgemeinen zu erwarten sein dürfte.

1) Vgl. Briggs (Positions), S.9; Allaway (Basis), S.42.

2) Briggs (Positions), S.9; vgl. auch Wibbe (Büro), S.282.

Nicht zuletzt ist es auch psychologisch von Vorteil, wenn den Führungskräften Gelegenheit gegeben wird, die von ihnen wahrgenommenen Aufgaben selbst darzustellen.¹⁾ Dadurch, dass auch die Führungskräfte selbst und nicht ausschliesslich wenige Stabsspezialisten oder gar unternehmungsexterne Berater am Bewertungsprozess beteiligt werden, wird den Führungskräften das (berechtigte) Gefühl vermittelt, ihre Interessen weitgehend wahren, d.h. Fehleinschätzungen ihrer Tätigkeiten vorbeugen zu können. Die Beteiligung der Führungskräfte an der Bewertung kann somit einen wesentlichen Beitrag leisten zum Abbau des Widerstandes der Führungskräfte gegen eine Bewertung.

Aufgrund dieser Überlegungen ist - in Übereinstimmung mit der Literatur²⁾ - zu fordern, die Positionsbeschreibungen (zumindest in einer ersten Fassung) durch die Führungskräfte selbst erstellen zu lassen. Dabei besteht allerdings die Möglichkeit, dass manche Führungskräfte ihre Tätigkeit durch Übertreibungen aufzuwerten versuchen. Diesem Problem kann dadurch abgeholfen werden, dass die Beschreibungen durch den jeweiligen Vorgesetzten überprüft und die strittigen Punkte in einem anschliessenden Gespräch zwischen Führungskraft und Vorgesetztem geklärt werden.³⁾

Zur Erleichterung der nachfolgenden Bewertung empfiehlt es sich, sämtliche Positionsbeschreibungen von einer zentralen Stelle stilistisch sowie formal einheitlichen zu lassen und dann diese endgültigen Fassun-

1) Vgl. Wibbe (Büro), S.282.

2) Vgl. z.B. Lanham (Administration), S.426; LOMA (Problems), S.29; Allaway (Basis), S.42; Bennet (Job), S.76.

3) Vgl. Allaway (Basis), S.42 f.; vgl. auch o.V. (Thesen), S.2.

gen für die Bewertung heranzuziehen.¹⁾

Uns kam es im wesentlichen darauf an, die Bedeutung zu demonstrieren, die einer Beteiligung der Führungskräfte an der Erstellung der Arbeitsbeschreibungen zukommt, nicht aber darauf, konkrete Aussagen über die Ausgestaltung der Arbeitsbeschreibungen zu machen. Letzteres ist allgemeingültig auch gar nicht möglich, weil der Aufbau der Positionsbeschreibungen weitgehend durch das zur Anwendung kommende Bewertungsverfahren bestimmt wird.²⁾ So liegt es auf der Hand, dass z.B. Beschreibungen, welche zur Bewertung nach der "time-span of discretion method" dienen sollen, und solche, die zur Bewertung nach einem Stufenwertzahlverfahren herangezogen werden sollen, in Gliederung und Inhalt grundsätzliche Unterschiede aufweisen.

Ausserdem wird allgemein die Beschreibung leitender Positionen als weniger problematisch angesehen als ihre Bewertung;³⁾ nachdem sich die vorliegende Untersuchung auf die eigentliche Bewertung konzentriert, soll auf die - zudem verfahrens- und unternehmungsspezifischen - Fragen der praktischen Ausgestaltung von Positionsbeschreibungen nicht eingegangen werden.⁴⁾ Zur

1) Vgl. Allaway (Basis), S.43.

2) Vgl. Briggs (Positions), S.9; AMA (Reports), S.11. - Die Gliederung der Positionsbeschreibungen richtet sich in der Regel nach der Gliederung der Bewertungsmerkmale.

3) Das ergibt sich schon daraus, dass in vielen Unternehmungen die Führungspositionen zwar beschrieben, aber nicht bewertet werden; auch in den entsprechenden deutschen Standardwerken wird betont, dass Führungspositionen beschrieben werden können (und sollen); vgl. z.B. Höhn (Stellenbeschreibung), S.265.

4) Vgl. dazu ausführlich z.B. Bennet (Job); Purves (Job Descriptions), S.144 f. und S.248 ff.; Höhn (Stellenbeschreibung), S.227 ff.

Illustrationen sind jedoch in Anhang 21 Muster für Beschreibungen von Führungspositionen wiedergegeben.

2. Bewertungen durch Kommissionen

Als ganz wesentliches Erfordernis für eine erfolgreiche Bewertung von Führungspositionen wird die Gruppenbewertung angesehen, d.h. dass neben den Arbeitsbewertungsspezialisten - die in der Regel der Personalabteilung angehören - auch die Führungskräfte selbst weitestgehend zur Bewertung der Positionen anderer - in der Regel ihnen unterstellter - Führungskräfte heranzuziehen sind.¹⁾

Derartige Bewertungskommissionen sind schon bei der Arbeitsbewertung im ausführenden Bereich von Vorteil, weil "pooled judgment or consensus ... is generally regarded as superior to the judgment of single individuals, no matter how competent these individuals may be";²⁾ im Führungsbereich ist aber ihr Einsatz noch wichtiger.³⁾

Erstens wird es einer zentralen Stelle wegen der Komplexität und der grossen Verschiedenartigkeit der Führungspositionen schwerfallen, ohne deren genaue Kenntnis - d.h. allein anhand der Arbeitsbeschreibungen - genaue und richtige Bewertungen vorzunehmen; dazu bedarf

1) Vgl. J.A. Patton/Littlefield (Job Evaluation), S.291; Smyth (Incentives), S.48; Charron (Report), S.7.

2) J.A. Patton/Littlefield (Job Evaluation), S.291.

3) Vor allem wenn - wie von uns vorgeschlagen - ein auf dem Rangreihenprinzip beruhendes Bewertungsverfahren zur Anwendung kommt. - Vgl. im folgenden Smyth (Incentives), S.48 f.; J.A. Patton/Littlefield (Job Evaluation), S.291.

es der Hinzuziehung der jeweiligen Vorgesetzten mit ihrer intimen Kenntnis der Materie. Zweitens wird durch eine grössere Zahl von Bewertern der Manipulationsgefahr¹⁾ vorgebeugt; d.h. subjektive Einflussnahmen einzelner - im Prinzip wegen des schwer fassbaren Inhalts von Führungspositionen und der selten eindeutigen Bewertungsmaßstäbe relativ leicht möglich - werden erschwert. "Teamarbeit zwingt zur Selbstdisziplin und verhindert allzu subjektives Urteilen."²⁾

Schliesslich ist noch darauf hinzuweisen, dass die Führungskräfte durch ihre unmittelbare Beteiligung an der Bewertung bis zu einem gewissen Grad für den "Machtverlust" entschädigt werden, der ihnen durch die Einführung der Arbeitsbewertung dann entsteht, wenn ihr persönlicher Einfluss auf die Gehälter der ihnen unterstellten Mitarbeiter bisher recht gross war. Man kann somit also zu erreichen versuchen, dass sie sich auch innerlich engagieren und keinen Widerstand gegen die Einführung der Arbeitsbewertung ausüben: "The use of a committee assures management participation and interest in the whole program and helps to 'sell' the results. All of us are more inclined to accept and support those policies and programs we helped to formulate."³⁾

Unter ähnlichen Aspekten ist auch die Forderung zu sehen, dass den Bewertungskommissionen möglichst hohe Führungskräfte angehören sollen.⁴⁾ Es wird nämlich immer wieder betont, dass die Mitarbeiter - um die Arbeitsbewertung akzeptieren zu können - das Gefühl haben müssen, dass die Unternehmungsspitze voll und ganz hinter

1) Vgl. Seite 103 ff.

2) Wibbe (Messen), S.118.

3) Smyth (Incentives), S.48; vgl. auch LOMA (Problems), S.29.

4) Vgl. Smyth (Incentives), S.48.

der Einführung dieser Massnahme steht ("top management support").¹⁾ Das lässt sich naturgemäss am ehesten durch aktive Beteiligung der höchsten Führungskräfte am Bewertungsprogramm - insbesondere durch Mitgliedschaft in den Bewertungskommissionen - erreichen.

Allerdings wird es diesen Führungskräften - vor allem in grösseren Unternehmungen - aus zeitlichen Gründen kaum möglich sein, an der Bewertung sämtlicher Positionen mitzuwirken. In diesem Fall ist eine Delegation der Bewertungsverantwortung angebracht, etwa dergestalt, dass für verschiedene Teilbereiche der Unternehmung gesonderte Bewertungskommissionen gebildet werden, die zunächst die Positionen in ihrem jeweiligen Bereich bewerten,²⁾ und dass ein aus den höchsten Führungskräften bestehendes Komitee nur noch beim endgültigen Abschluss der Bewertung tätig wird (zur Klärung strittiger Positionseinstufungen und zur Integration der Bewertungsergebnisse aus den Teilbereichen in eine gemeinsame Gesamtstruktur).³⁾

In diesem Zusammenhang stellt sich übrigens noch die Frage, wer - wenn auch die höchsten Führungskräfte in die Bewertung einbezogen werden sollen - deren Positionen bewertet. Grundsätzlich gilt hier die Regel, "that no one should participate in the evaluation of his own position".⁴⁾ Smyth schlägt deshalb entweder eine Bewertung durch gleichrangige Kollegen des Betreffenden oder - so vorhanden - durch einen Unternehmensberater

1) Vgl. z.B. Kyle (Design), S.143; Warren (Evaluation), S.9 f.; Paul (Structures), S.160; Marshall (Jobs), S.38.

2) Diese Unterkommissionen setzten sich dann aus den jeweiligen Vorgesetzten der zu bewertenden Führungskräfte zusammen.

3) Vgl. Warren (Evaluation), S.8 ff.

4) Smyth (Incentives), S.53.

vor, wobei die günstigste Lösung von den Gegebenheiten des Einzelfalles, insbesondere von den Persönlichkeiten der beteiligten Führungskräfte, abhängt.¹⁾

III. Flexibilität bei der Anwendung der Bewertungsergebnisse

Die nach Abschluss der Bewertung durch die Kommissionen vorliegenden Ergebnisse sollen "flexibel" angewandt werden;²⁾ dadurch wird berücksichtigt, dass die Arbeitsbewertung allgemein und die Arbeitsbewertung bei Führungskräften im besonderen - wegen ihrer bewertungstechnischen Problematik - keine bis ins letzte exakten Ergebnisse liefern können und dass ausserdem in manchen Fällen die Bewertungsergebnisse aus übergeordneten personalpolitischen Erwägungen heraus nicht voll durchsetzbar sind. Beide Aspekte führen dazu, dass die Arbeitsbewertung weniger den Charakter einer starren Regelung ("rigid rule") als den einer Richtlinie ("guide line") annimmt, welche - wenn auch möglichst selten - unter gewissen Bedingungen durchbrochen werden kann.

Besonders bei manchen Stufenwertzahlverfahren, die wegen ihrer Kompliziertheit den Anschein grosser Bewertungsgenauigkeit erwecken, besteht die Gefahr "of sometimes being too accurate and precise in evaluating, such as in those cases where a hairline decision which is technically correct can result in one job being separated

1) Vgl. Smyth (Incentives), S.53.

2) Vgl. Clayton (Contribution), S.34; o.V. (Pay), S.58; Kyle (Design), S.155.

as to grade and pay rate from others just like it except for a minor detail".¹⁾ Angesichts der relativ beschränkten Genauigkeit der Arbeitsbewertung im Führungsbereich hält es Marshall für vertretbar, in solchen Grenzfällen eine grosszügige Regelung zu treffen, um bei den betreffenden Führungskräften kein Gefühl der Benachteiligung hervorzurufen.²⁾

Noch wichtiger ist aber eine flexible Haltung der Träger der Entgeltpolitik bei den erwähnten Konflikten zwischen anforderungs- und marktgerechter Entlohnung.³⁾ Beim Vorliegen einer Konkurrenzsituation zwischen den Zielsetzungen "Personalgewinnung und -erhaltung" und "Entgeltsgerechtigkeit" gibt es zwar Lösungen, welche den Konflikt durch nicht-monetäre Anreize zu lösen versuchen;⁴⁾ in vielen Fällen - besonders bei entsprechend grossen Divergenzen - müssen diese Hilfsmittel aber versagen, und es muss dann zu einer Entscheidung kommen, ob ein anforderungs- oder ein marktgerechtes Entgelt gezahlt werden soll.

Die Mehrzahl der Unternehmungen gibt der Personalgewinnung und -erhaltung, welche in der Zielhierarchie eine höhere Stellung einnimmt als die Entgeltsgerechtigkeit, den Vorrang;⁵⁾ sie schätzt also - wohl berechtigt - die Sicherung eines geeigneten Führungskräftepotentials und damit die Sicherung der Effizienz der Unternehmung als Ganzes höher ein als die durch eine nicht

1) Marshall (Jobs), S.35.

2) Vgl. Marshall (Jobs), S.35 f.

3) Vgl. Seite 107 ff.

4) Le Breton (Pressure), S.36, nennt in diesem Zusammenhang: "steadiness of employment", "opportunity for development and advancement", "prestige".

5) Vgl. Torrence (Overrates), S.7 f.; Le Breton (Pressure), S.37 ff.; Kyle (Design), S.160.

vollkommen konsequente Durchsetzung der Bewertungsergebnisse entstehenden Nachteile,¹⁾ und sie gibt damit dem vom Markt ausgeübten Druck auf die intern "gerechte" Entgeltsstruktur nach.

Dadurch entstehen "Ausnahmegehälter" ("red circle rates"),²⁾ d.h. Gehälter für Positionen, deren Marktwert über dem Arbeitswert liegt und die demzufolge - vom Standpunkt der Arbeitsbewertung - einen Ausnahmecharakter aufweisen. Übrigens stellen auch die aufgrund der Besitzstandsgarantie über ihrem Arbeitswert liegenden Gehälter solche Sonderentgelte dar.

In der Literatur wird besonders darauf hingewiesen, dass der entgeltspolitische Ausnahmecharakter dieser Zahlungen klar zum Ausdruck gebracht werden sollte, etwa durch eine formelle Aufspaltung des Gehalts in einen anforderungsgerechten Gehaltsbestandteil und eine marktbedingte "Seltenheitszulage" (bzw. eine durch die Besitzstandsgarantie bedingte Zulage).³⁾ Hiermit wird der besondere Status dieser Gehälter hervorgehoben und verhindert, dass sie im Laufe der Zeit als Normalgehälter angesehen werden. Durch die Kennzeichnung der Sondergehälter werden die Träger der Entgeltspolitik laufend daran erinnert, dass sie - sobald es die Verhältnisse erlauben⁴⁾ - wieder in die normale Struktur zu integrieren sind.

-
- 1) Vor allem Unzufriedenheit (und damit negative Auswirkungen auf die Motivation) bei denjenigen Führungskräften, für welche keine Ausnahmen praktiziert werden müssen (also für die grosse Mehrheit der Führungskräfte).
 - 2) d.h. diese Gehälter werden in Listen oder graphischen Darstellungen besonders - etwa durch einen roten Kreis - gekennzeichnet; vgl. Torrence (Overrates), S.7. Zur Umwandlung der Arbeitswerte in Gehälter vgl. Seite 222 ff.
 - 3) Vgl. Batten/Stouder (Compensation), S.611; Humble (Differentials), S.830.
 - 4) d.h. wenn sich - bei marktbedingten Zulagen - die

IV. Laufende Kontrolle und Revision der Bewertungen

Die Arbeitsbewertung ist eine "Daueraufgabe",¹⁾ d.h. nach ihrer erstmaligen Einführung ("installation phase") müssen die Bewertungen regelmässig auf ihre Richtigkeit überprüft werden ("maintenance phase").²⁾ An sich erscheint es ganz selbstverständlich, dass die Arbeitsbewertung den im Zeitablauf veränderten Bedingungen angepasst werden muss. In der Praxis ist jedoch oft ein Missverhältnis festzustellen zwischen der (notwendigerweise grossen) Beachtung, welche die Erstbewertungen finden, und der (geringen) Aufmerksamkeit, die der nachfolgenden Überprüfung geschenkt wird; Allaway sieht in der Vernachlässigung der Kontrolle durch die Unternehmungen sogar "the greatest weakness of executive position evaluation".³⁾

Die laufende Überprüfung und - gegebenenfalls - Revision der Bewertungen ist im Führungsbereich noch wichtiger als bei ausführenden Tätigkeiten, weil die ursprünglichen Arbeitswerte durch die Persönlichkeitsbezogenheit der Positionen⁴⁾ und die permanente Ver-

Marktlage für solche Führungskräfte normalisiert oder wenn - bei Zulagen aufgrund der Besitzstandsgarantie - eine Position von einem anderen Mitarbeiter eingenommen wird, weil der bisherige Stelleninhaber in eine andere Position versetzt wurde oder aus der Unternehmung ausgeschieden ist.

- 1) Christke (Erfahrungen), S.100.
- 2) Vgl. Warren (Evaluation), S.8 ff.; vgl. ausserdem o.V. (Pay), S.58; AMA (Reports), S.16; o.V. (Department), S.77 ff.
- 3) Allaway (Basis), S.49; vgl. auch Curry (Job Evaluation), S.498: "A job evaluation program will succeed or fail depending entirely on the quality of its administration."
- 4) Vgl. Seite 73 ff.

Änderung der Anforderungsstrukturen¹⁾ häufiger und in grösserem Ausmass verändert werden. In diesem Zusammenhang wird vor allem darauf hingewiesen, dass infolge des persönlichkeitsabhängigen Charakters von Führungspositionen bei einem Wechsel in der Person des Stelleninhabers nach einiger Zeit Stellenbeschreibung und -bewertung zu revidieren sind.²⁾

In solchen Fällen liegen aber - ebenso wie bei organisatorischen Umgestaltungen - grundsätzliche (d.h. offensichtliche) Veränderungen vor, so dass ein eindeutiger Anlass zur Bewertungsrevision gegeben ist und eine solche in der Regel auch vorgenommen wird.³⁾ Demgegenüber werden die mehr graduellen Veränderungen leichter übersehen; zu ihrer Berücksichtigung empfiehlt sich die Einrichtung einer systematischen Bewertungskontrolle, welche sich in regelmässigen Zeitabständen automatisch auf sämtliche Positionen richtet.⁴⁾

Das von Humble und von der AMA vorgeschlagene Kontrollintervall von einem Jahr dürfte - angesichts der hohen Kosten einer vollständigen Überprüfung der Bewertungen einerseits und der permanenten Veränderung der Anforderungsstrukturen andererseits - eine den Bedürfnissen der Praxis entsprechende und angemessene Kompromisslösung darstellen.

1) Vgl. Seite 92 ff.

2) Vgl. Butler (Structure), S.6; LOMA (Problems), S.28.

3) Die Initiative kann dabei von der Führungskraft selbst, von ihrem Vorgesetzten oder von der zentral für die Arbeitsbewertung zuständigen Stabsabteilung ausgehen; vgl. AMA (Reports), S.16; LOMA (Problems), S.31.

4) Vgl. AMA (Reports), S.16; Humble (Differentials), S.83o.

B. Ergänzung der Arbeitsbewertung durch
weitere gehaltspolitische
Massnahmen

Wenn eine Unternehmung ein Arbeitsbewertungsprogramm für leitende Positionen einführt, stellen sich für die Gehaltspolitik neben der eigentlichen Bewertung weitere Aufgaben, welche dadurch bedingt sind, dass

1. die "Arbeitswerte" in der Regel nur Schwierigkeitsindizes darstellen, die erst noch in Geldwerte (Gehälter) umzuwandeln sind;
2. die Arbeitsbewertung die Realisierung nur einer Komponente der Entgeltsgerechtigkeit - und zwar der Anforderungsgerechtigkeit - zum Ziel hat und somit um Methoden zur Bestimmung einer leistungsgradgerechten Entlohnung zu ergänzen ist.

Wie in der Literatur immer wieder betont wird, besteht zwischen diesen beiden Massnahmen und der Arbeitsbewertung ein starker Zusammenhang; sie bilden in ihrer Gesamtheit die wesentlichen Elemente einer systematischen und konsequenten Gehaltspolitik für Führungskräfte.¹⁾

1) Vgl. z.B. Kindig (Interrelationship), S.395; Batten/Stouder (Compensation), S.610; Curry (Job Evaluation), S.487 ff.; Knebel (Entwicklung), S.189 f.

I. Aufbau einer Gehaltsstruktur

1. Sammlung externer Gehaltsdaten

Wesentlichste Vorarbeit für die Umwandlung der Arbeitswerte in Gehälter ist die Durchführung von Gehaltsvergleichen.¹⁾ Zwar könnten im Prinzip auch die bisher gezahlten Gehälter unverändert als Bezugsbasis herangezogen werden;²⁾ meist wird jedoch untersucht, inwieweit sie noch den Verhältnissen am Arbeitsmarkt entsprechen, d.h. man sucht zu verhindern, dass die neuen Gehälter zwar anforderungsgerecht, aber nicht marktgerecht sind. Es bietet sich geradezu an, interne und externe Aspekte der Gehaltsfestsetzung miteinander zu verbinden, indem man die monetären Äquivalente der Arbeitswerte mit Hilfe von Marktdaten ermittelt.³⁾

Auf die Problematik von Gehaltsvergleichen wurde schon eingegangen,⁴⁾ an dieser Stelle soll aber nochmals darauf hingewiesen werden, dass verlässliche Daten nur bei einer Konzentration der Informationssammlung auf relativ wenige Positionen gewonnen werden können. Weil sie aber andererseits den gesamten Führungsbereich kennzeichnen sollen, müssen diese wenigen Posi-

-
- 1) Vgl. Charron (Report), S.3; Manning (Problems), S.10 ff. - Gehaltsvergleiche (nicht nur im Zusammenhang mit der Arbeitsbewertung) sind mittlerweile auch in der deutschen Praxis relativ weit verbreitet; vgl. dazu die Daten bei Hippenstiel (Gehaltsfindung), S.73 ff.
 - 2) Vgl. dazu allgemein Wibbe (Arbeitsbewertung), S.115.
 - 3) Vgl. Schastok (Arbeitsbewertung), S.4 - Diese und die folgenden Aussagen gelten nicht nur für die erstmalige Einführung der Arbeitsbewertung, sie sind analog auch für die "Instandhaltungsphase" anwendbar.
 - 4) Vgl. Seite 45 ff.

tionen so ausgewählt werden, dass sie repräsentativen Charakter haben. Smyth stellt deshalb folgende Anforderungen an derartige "Schlüsselpositionen":¹⁾

1. A l l e Funktionsbereiche der Unternehmung ("including both line and staff areas") sollten vertreten sein.
2. Für j e d e n dieser Funktionsbereiche sollten eine der schwierigsten, eine der leichtesten und etliche dazwischen liegende Positionen ausgewählt werden.
3. Die bedeutendste Position, die überhaupt vom Bewertungsprogramm erfasst wird (nach Smyth z.B. die des "president" oder "executive vice president"), sowie einige der Positionen, die insgesamt als am relativ wenigsten bedeutend einzuschätzen sind, sollten ebenfalls zu den Schlüsselpositionen gehören.

Die Auswahl der Vergleichspositionen nach diesen Gesichtspunkten, d.h. mit dem Ziel einer möglichst breiten Streuung ihres Schwierigkeitsgrades, ist vor allem deshalb wichtig, weil die Umwandlung der Arbeitswerte in Gehälter meist mit Hilfe der Regressionsanalyse erfolgt; wenn hierfür z.B. nur Daten für die leichteren Positionen vorliegen würden, so müsste für die schwierigeren Positionen eine (methodisch unvorteilhafte) Extrapolation vorgenommen werden.

Wie bereits erwähnt, existieren in verschiedenen

1) Vgl. Smyth (Incentives), S.49; vgl. auch Briggs (Positions), S.62; Gill (Positions), S.409.

Unternehmungen keine absolut gleichen Positionen;¹⁾ externe Gehaltsdaten können somit von einer Unternehmung nur mit Vorbehalt übernommen werden. Kyle versucht dieses Problem dadurch zu lösen, dass er die zu vergleichenden Arbeitsplätze in anderen Unternehmungen nach dem eigenen Bewertungsplan bewertet, d.h. er will die qualitativen Unterschiede zu den Positionen in der eigenen Unternehmung quantifizieren und damit direkt verwertbare Daten gewinnen.²⁾ Es fragt sich jedoch, ob diese - im übrigen recht aufwendige - Technik als geeignet anzusehen ist, nachdem die konkrete Gestaltung eines Bewertungssystems immer durch die besonderen Verhältnisse der betreffenden Unternehmung bestimmt wird³⁾ und demzufolge "fremde" Positionen "aus dem Rahmen fallen", also nicht mit der gleichen Zuverlässigkeit bewertet werden können wie die eigenen.

In der Praxis wird deshalb ganz überwiegend die übliche Methode des Gehaltsvergleichs angewandt, wonach die Unterschiede zwischen den verglichenen Positionen zwar abgeschätzt, aber nicht genau quantifiziert werden. Letzteres stellt insofern keinen schwerwiegenden Mangel dar, als die externen Gehaltsdaten nicht direkt zur Festlegung der Gehaltshöhe bei den entsprechenden Positionen, sondern - wie im folgenden beschrieben - lediglich zur Konstruktion einer Trendlinie für sämtliche (auch für die nicht verglichenen) Positionen herangezogen werden.

1) Vgl. Seite 21 f.

2) Vgl. Kyle (Design), S.164.

3) Vgl. Seite 188 f.

2. Festlegung von Gehaltsbandbreiten

Die durch den Gehaltsvergleich ermittelten Daten sind die Grundlage für die Umwandlung der Arbeitswertzahlen in Gehaltssätze (siehe zum folgenden die graphischen Darstellungen in Anhang 22).¹⁾ Dies geschieht in der Regel mit Hilfe der Methode der kleinsten Quadrate;²⁾ hierfür werden zunächst in einem Koordinatensystem, dessen Abszisse die Arbeitswerte und dessen Ordinate die Gehaltssätze bilden, die momentan noch bestehenden Gehaltssätze der Führungspositionen in Abhängigkeit von ihrem jeweiligen Arbeitswert eingetragen. Für das so entstehende Streudiagramm wird nun nach der Methode der kleinsten Quadrate eine Regressionslinie ("line of best fit") berechnet.³⁾ Ermittelt man in gleicher Weise unter Zugrundelegung der externen Gehaltsdaten eine Regressionslinie, so erhält man zwei Kurven mit unterschiedlichem Aussagegehalt: die eine bringt die Abhängigkeit zwischen Arbeitswert und Gehaltshöhe der Positionen zum Ausdruck, wie sie aufgrund der gegenwärtig gezahlten Gehälter besteht, die andere zeigt, welche Gehälter zu zahlen wären, wenn den Markttendenzen entsprochen werden soll.

Letztere wird meist auch für die Gehaltsbestimmung

-
- 1) Die folgenden Ausführungen beruhen weitgehend auf der Voraussetzung, dass eine analytische Arbeitsbewertung durchgeführt wurde; beim summarischen Gehaltsgruppenverfahren ist z.B. keine derartige Umwandlung nötig, weil die Gehaltsgruppen, in welche die Positionen eingeordnet werden, in der Regel schon mit Geldwerten versehen sind.
 - 2) Vgl. dazu allgemein z.B. Neurath (Grundbegriffe), S.287 ff.
 - 3) Vgl. Smyth (Incentives), S.64 ff.; Hyde (Package), S.232 ff.; Scheffer (Klarheit), S.1196.

herangezogen;¹⁾ manche Unternehmungen wählen aber eine über dem Markttrend liegende Kurve, weil sie sich dadurch die Gewinnung besonders qualifizierter Führungskräfte versprechen.²⁾ Der umgekehrte Fall, d.h. dass das Gehaltsniveau bewusst unter dem anderer Unternehmungen angesetzt wird, weil man glaubt, den Unterschied durch Anreize nicht-monetärer Art kompensieren zu können, ist ebenfalls denkbar.³⁾

Infolge der Stetigkeit der Gehaltsskure wäre nun ein beliebiges Ausmass der Gehaltsdifferenzierung möglich, d.h. man könnte die in den Ergebnissen des Bewertungsprozesses zum Ausdruck kommende Differenzierung vollkommen auf die Abstufung der Gehaltssätze übertragen. Im Extremfall - wenn es keine Positionen mit identischen Arbeitswerten gibt - wären dann so viele verschiedene Gehaltssätze vorhanden, wie Positionen bewertet wurden. Eine so weitgehende Differenzierung wird aber meist nur vorgenommen, wenn die Zahl der Führungspositionen vergleichsweise gering ist und - dadurch bedingt - zwischen diesen relativ grosse Schwierigkeitsabstände bestehen.⁴⁾

Ist dies nicht der Fall, so wird die stetige Gehaltsskure in eine unstetige Skala transformiert, d.h. die Abszisse wird in einzelne Intervalle unterteilt. Diese Vergrößerung des Masstabs bewirkt, dass für das

1) Die (wesentlich) über dieser Kurve liegenden Werte des Streudiagramms markieren im übrigen die erwähnten "red circle rates"; vgl. Seite 215.

2) Vgl. Smyth (Incentives), S.66.

3) Vgl. Smyth (Incentives), S.67. - So ist z.B. von einer in ihrer Branche führenden amerikanischen Unternehmung bekannt, dass sie relativ niedrige Gehälter zahlt; ihr "Image" (technologische Führungsstellung) bewirkt aber, dass sie trotzdem keine Schwierigkeiten bei der Beschaffung qualifizierten Personals hat.

4) Vgl. Smyth (Incentives), S.68.

Gehalt einer Führungskraft nicht mehr der genaue Arbeitswert massgebend ist, sondern nur noch die Punktspanne, in welche der Arbeitswert fällt. Die Bildung von Gehaltsklassen ("salary grades") lässt sich einerseits damit rechtfertigen, dass der administrative Aufwand für eine Vielzahl individueller Gehaltssätze zu hoch ist.¹⁾

Andererseits kommt darin die beschränkte Leistungsfähigkeit der Arbeitsbewertung im Führungsbereich zum Ausdruck, wie aus folgender Feststellung Smyths hervorgeht: "Where many management positions are involved, the point differences will turn out to be very slight when the scope, responsibility, and content of the positions is about the same. Consequently, to avoid employee dissatisfaction with small salary differentials between similar positions it is customary to establish salary grades."²⁾ Eine derartige Begründung wäre kaum denkbar, wenn volles Vertrauen in die Möglichkeiten der Arbeitsbewertung zur Erfassung auch kleinster Anforderungsunterschiede bestünde.

Auch in vertikaler Richtung (also auf der Ordinate) erfolgt - aus anderen Erwägungen - eine Intervallbildung. Indem für die verschiedenen Gehaltsgruppen jeweils keine ganz bestimmte Gehaltshöhe, sondern eine Gehaltsspanne ("salary range") vorgegeben wird, können andere, für die Entgeltshöhe neben der Anforderungsgerechtigkeit relevante Faktoren berücksichtigt werden. Für

1) Vgl. Kyle (Design), S.145. - Die (nachträgliche) Klassenbildung bei der Gehaltsbestimmung ist übrigens nicht zu verwechseln mit der Gruppenbildung beim eigentlichen Bewertungsprozess, wie sie z.B. vom Gehaltsgruppenverfahren vorgenommen wird.

2) Smyth (Incentives), S.68; vgl. auch Butler (Structure), S.8; Cook (Compensation), S.4; sowie das Zitat von Marshall auf Seite 213 f.

die Führungs p o s i t i o n e n wäre tatsächlich je Gehaltsgruppe nur ein Gehaltssatz erforderlich; durch die Bildung von Gehaltsspannen können jedoch die individuell verschiedenen Eigenschaften der Führungsk r ü f t e (auch solcher in Positionen gleichen Schwierigkeitsgrades) innerhalb desselben formellen Rahmens erfasst werden.

Als derartige "Eigenschaften" kommt zunächst das Alter oder die Dauer der Betriebszugehörigkeit (Dienstalter) einer Führungskraft in Frage.¹⁾ Wir wollen auf diese Faktoren jedoch nicht näher eingehen, nachdem sie nicht unter den von uns verwandten engeren Begriff der Entgeltsgerechtigkeit (mit seinen beiden Komponenten Anforderungs- und Leistungsgradgerechtigkeit) fallen.²⁾

Alleiniger Bestimmungsfaktor für die Lage, welche das Gehalt einer Führungskraft innerhalb der vorgegebenen Spanne einnimmt, ist demnach der Leistungsgrad der Führungskraft (unter der Voraussetzung, dass dieser auch im Gehalt berücksichtigt wird und nicht nur in variablen Sonderzahlungen).³⁾ In diesem Fall werden die Gehalts-

1) Vgl. z.B. Daniels/Katzell (Method), S.295 ff.

2) In der amerikanischen Literatur wird die Anwendung dieser Kriterien - wegen der dadurch gegebenen Abkehr vom Prinzip des reinen Leistungsentgelts - oft grundsätzlich abgelehnt; vgl. z.B. LOMA (Administration), S.33; Kyle (Design), S.149 f.

3) So z.B. auch Kyle (Design), S.145; o.V. (Pay), S.55; Brandt (Rahmen), S.281 ff.; Gonnermann/Schastok (Gehaltsfindung), S.907. - In unseren grundsätzlichen Ausführungen zur Entgeltspolitik wurde eine klare Trennung zwischen anforderungs- und leistungsgradabhängigem Entgeltsbestandteil angenommen; vgl. Seite 42. Wenn an dieser Stelle davon ausgegangen wird, dass - wie in der Praxis meist üblich - im Gehalt auch der Leistungsgrad berücksichtigt wird, dann ist doch darauf hinzuweisen, dass zumindest eine formelle Trennung zwischen Anforderungs- und Leistungsgradanteil von Vorteil ist, damit das Gehalt als Lei-

spannen in verschiedene Abschnitte unterteilt, welche die einzelnen - durch eine Leistungsbewertung ermittelten - Leistungsstufen repräsentieren.¹⁾

Bisher wurden die Gründe dargestellt, die beim Aufbau einer formalen Gehaltsstruktur dazu führen, dass zunächst kein bestimmter Gehaltssatz für jeden Arbeitswert festgelegt wird, sondern dass die Gehaltskurve - durch Intervallbildung auf der Ordinate und auf der Abszisse - durch ein System von "Gehaltsbandbreiten"²⁾ ersetzt wird. Nun ist noch zu untersuchen, welche Gesichtspunkte bei der konkreten Gestaltung der Gehaltsbandbreiten massgebend sind.

Für die Bildung von Arbeitswertspannen auf der Abszisse ist hierbei der Verlauf der Gehaltskurve entscheidend. Diese sollte mit zunehmendem Arbeitswert progressiv ansteigen, weil dadurch am ehesten ein leistungsfördernder Effekt erzielt wird. Will man nämlich den Führungskräften den monetären Anreiz vermitteln, sich durch entsprechende Leistungen für qualifiziertere - und damit in höhere Gehaltsklassen eingestufte - Tätigkeiten zu prädestinieren, so muss dieser Anreiz eine bestimmte Höhe haben. Würde aber die Gehaltskurve z.B. linear verlaufen, dann wären die Gehaltssteigerungen, die einer Führungskraft beim Durchlaufen zunehmend höherer Gehaltsklassen zukommen, zwar absolut immer gleich, sie würden jedoch relativ abnehmen.

In der Literatur wird - unter Bezugnahme auf empirische Forschungsergebnisse - darauf hingewiesen, dass die r e l a t i v e Einkommenszunahme, die durch eine

stungsanreiz wirken kann; vgl. Batten/Stouder (Compensation), S.612; sowie Seite 39.

1) Vgl. dazu die Ausführungen über die Leistungsbewertung im folgenden Abschnitt.

2) Friedrichs (System), S.19.

Beförderung zu erwarten ist, für die Entscheidung einer Führungskraft massgebend ist, ob sich der entsprechende Leistungseinsatz "lohnt"; um diesen Leistungsanreiz zu bieten, sollten die relativen Einkommenszunahmen immer mindestens gleich hoch sein, was mit steigenden Arbeitswerten steigende absolute Gehaltszuwächse, also eine progressive Gehaltskurve, notwendig macht.¹⁾

Daraus wiederum ergibt sich, dass - um dem progressiven Kurvenverlauf folgen zu können - die Spannweite der Arbeitswerte, die jeweils eine Gehaltsklasse bilden, mit steigenden Arbeitswerten abnehmen muss, weil andernfalls der durch die Klassenbildung auftretende Nivellierungseffekt zu gross wäre. Wären beispielsweise die Arbeitswertspannen jeweils gleich, so würde bei den höheren Arbeitswertgruppen der zwischen Anfang und Ende des Intervalls liegende Kurvenabschnitt eine sehr viel grössere Steigung aufweisen als bei den niederen Arbeitswertgruppen. Soll also die Progressivität der Gehaltsstaffelung auch nach der Umbildung der Gehaltskurve in Gehaltsklassen im wesentlichen erhalten bleiben, dann müssen die Intervalle mit zunehmenden Arbeitswerten verkleinert werden, weil sonst - bezogen auf die Gehaltskurve - allzu unterschiedliche Positionen in einer Klasse zu finden wären.

Ein entgegengesetzter Trend lässt sich bei der Intervallbildung auf der Ordinate, d.h. bei der Bildung von Gehaltsspannen für die einzelnen Gehaltsklassen, fest-

1) Vgl. Allaway (Basis), S.57; Weissinger (Positions), S.95; AMA (Reports), S.15; vgl. ausserdem Seite 153.
- Bei der obenerwähnten Konstruktion der Gehaltskurve nach der Methode der kleinsten Quadrate empfiehlt sich also die Wahl eines nichtlinearen Ansatzes, selbst wenn - statistisch gesehen - eine lineare Kurve besser geeignet wäre.

stellen. Hier werden - übereinstimmend von allen Autoren - mit zunehmender Höhe der Gehaltsklassen zunehmende Gehaltsspannweiten gefordert.¹⁾ Ausschlaggebend ist hierbei die Überlegung, dass grundsätzlich die Beförderungsaussichten einer Führungskraft um so geringer und die Zeitabstände zwischen den Beförderungen um so grösser werden, je höher in der Unternehmungshierarchie sich die von der Führungskraft eingenommene Position befindet. Um nun solchen Führungskräften, die ihre endgültige Position erreicht haben oder die noch relativ lange auf ihre nächste Beförderung zu warten haben, einen monetären Leistungsanreiz bieten zu können, empfiehlt sich die Festlegung relativ weiter Gehaltsspannen in diesem Bereich, damit für derartige Mitarbeiter - bei entsprechenden Leistungen - auch über einen längeren Zeitraum hinweg Gehaltserhöhungen möglich sind.²⁾

Ein anderer Gesichtspunkt, der bei höheren Führungspositionen für weitere Gehaltsspannen spricht, ist das mit zunehmender Höhe der Führungspositionen zunehmende Gewicht des leistungsgradabhängigen Entgeltsbestandteils (d.h. die Bedeutung der Arbeitsbewertung tritt gegenüber jener der Leistungsbewertung immer mehr zurück).³⁾ Durch eine weite Gehaltsspanne kann dem entsprochen werden, weil sie eine weitgehende Modifizierung des anforderungsgerechten Grundgehalts unter Leistungsaspekten zulässt.⁴⁾

Zusammenfassend kann somit festgehalten werden, dass eine geeignete Gehaltsstruktur für Führungskräfte durch

1) Vgl. z.B. Lanham (Administration), S.428 f.; Butler (Structure), S.8; Cook (Compensation), S.4.

2) Dabei besteht dann allerdings die Gefahr, dass im Laufe der Zeit die Leistungsaspekte von Dienstaltersaspekten überlagert werden.

3) Vgl. Seite 253 f.

4) Vgl. Clayton (Contribution), S.34; J.H. Taylor (Administration), S.145 f.; Sibson (Wages), S.218.

Gehaltsbandbreiten gekennzeichnet ist, welche sich in horizontaler Richtung mit steigenden Arbeitswerten verengen, d.h. geringere Spannen von Arbeitswerten umfassen, und welche sich in vertikaler Richtung erweitern, d.h. einen weiteren Rahmen für die Festlegung der individuellen Gehälter bieten (siehe dazu auch Anhang 22, Seite 4).

In unseren Ausführungen war immer von der Struktur die Rede, manchmal wird jedoch - wegen der möglichen Konkurrenz zwischen intern "gerechten" Gehältern und Marktwerten - die Bildung mehrerer Strukturen vorgeschlagen.¹⁾ Zwar ist es möglich, derartige Divergenzen in den Gehaltsspannen "aufzufangen"; diese sind aber primär für eine anforderungs- und leistungsgradgerechte Entgeltsgestaltung konstruiert, durch die zusätzliche Berücksichtigung externer Aspekte könnte diese klare Konzeption nicht aufrechterhalten werden. Vor allem wenn die Zahl der Positionen mit abweichendem Marktwert sowie die Abweichungen selbst gross sind²⁾ und wenn diese Positionen gewisse gemeinsame Kennzeichen aufweisen - etwa demselben Unternehmungsbereich angehören³⁾ -, bietet es sich an, eine oder mehrere separate Teilstrukturen zu bilden.

Nachdem für solche Positionen nicht mehr dieselbe Gehaltskurve gilt wie für die anderen Positionen, ergeben sich für identische Arbeitswerte unterschiedlich Gehaltsätze bzw. Gehaltsspannen. Dies ist offensichtlich inso-

1) Vgl. Le Breton (Pressure), S.38 ff.; Torrence (Over-rates), S.8; AMA (Reports), S.15 f.; LOMA (Problems), S.11 f.

2) Vgl. Le Breton (Pressure), S.39 f. - Bei unseren früheren grundsätzlichen Ausführungen zu diesem Problem wurde davon ausgegangen, dass es sich nur um relativ wenige Positionen handelt.

3) Vgl. dazu die Ausführungen über "job clusters" auf Seite 27 f.

fern von Nachteil, als das Prinzip der anforderungsgerechten Entlohnung nicht in einheitlicher Form realisiert wird, was die Arbeitsbewertung als System der Gehaltsfestsetzung in den Augen der Führungskräfte suspekt machen kann.

Andererseits wird die Unternehmung in der Regel dem Marktdruck nachgeben müssen; die Bildung von Teilstrukturen stellt dabei dann eine gewisse "Systematisierung der Ausnahmen" dar. Zudem ist für die Führungskräfte oft die "Gerechtigkeit" der Gehaltsrelationen zu "verwandten" Positionen - und das sind meist die in ihrer Teilstruktur erfassten - wichtiger als zu Positionen in völlig anderen Unternehmungsbereichen.¹⁾

Die Bildung von Teilstrukturen nach Arbeitsmarktgruppen, für deren Gestaltung im übrigen dieselben Grundsätze gelten wie für den Aufbau einer einheitlichen Struktur, hat sich in einigen Unternehmungen schon durchgesetzt, und manche Autoren sind der Ansicht, dass sich diese Tendenz in Zukunft noch verstärken werden.²⁾

II. Systematische Leistungsbewertung

Für eine gerechte Entlohnung der Führungskräfte muss (entsprechend unserer Auffassung von der Entgeltsgerech-

1) Vgl. Otis (Cluster), S.107.

2) Vgl. Otis (Cluster), S.105 und S.110; Torrence (Over-rates), S.9; Gonnermann/Schastok (Gehaltsfindung), S.907; Le Breton (Pressure), S.40: "There is some evidence of increased pressure to further fractionalyze the over-all wage and salary structure and the trend to even more individual structures may well continue."

tigkeit) neben den Anforderungen der Position, welche durch die von einer Normalleistung ausgehende Arbeitsbewertung ermittelt werden, auch die individuelle Leistung des Positionsinhabers berücksichtigt werden.¹⁾

Nachdem mit der Arbeitsbewertung eine systematische Festlegung anforderungsgerechter Gehälter erfolgt, erscheint es notwendig und konsequent, "auch die Leistungsbewertung ... durch eindeutige Verfahrensrichtlinien einheitlich" zu regeln.²⁾

Der formelle Rahmen für eine derartige Regelung ist durch die im vorhergehenden Abschnitt erwähnten Gehaltsbandbreiten gegeben.³⁾ Abb.9 verdeutlicht, wie sich - bei Bildung von vier Leistungsklassen⁴⁾ - das Gehalt einer Führungskraft in Abhängigkeit von der Leistung der Führungskraft im Zeitablauf innerhalb einer bestimmten Gehaltsbandbreite verändert. Die einzelnen Kurven gelten allerdings in der dargestellten Form unter der Voraussetzung, dass der Leistungsgrad des Mitarbeiters konstant bleibt; steigert er sich etwa von überdurchschnittlicher zur Höchstleistung, so wird die

-
- 1) Vgl. Seite 33. - Kosiol spricht - exakter - vom Leistungsgrad, wir wollen aber im weiteren - in Übereinstimmung mit dem grösseren Teil der Literatur - den Begriff "Leistung" verwenden.
 - 2) Schastok (Arbeitsbewertung), S.4; vgl. auch Dirks (Bewertungsverfahren), S.72; Knebel (Entwicklung), S.189.
 - 3) Neben dem leistungsabhängigen Gehaltsbestandteil kann durch die Leistungsbewertung natürlich auch die Höhe der nicht regelmässigen, sondern nur für einen längeren Zeitabschnitt gezahlten Entgelte (z.B. Tantieme, Bonus) bestimmt werden.
 - 4) Die Zahl der Leistungsklassen oder -stufen schwankt in der Praxis meist zwischen vier und sechs; vgl. z.B. Rosow (System), S.27; Habbe (Growth), S.16; Mahler/Frazier (Appraisal), S.437; Schmolz/Gehrlein (Arbeitswert), S.36.

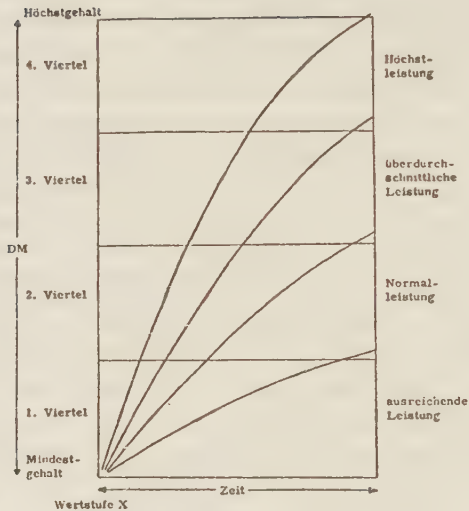


Abb.9: Leistungsabhängige Gehaltsentwicklung
innerhalb einer Gehaltsbandbreite¹⁾

höhere Kurve massgebend, d.h. der leistungsabhängige Gehaltsbestandteil wird nun durch diese Kurve bestimmt.

Während grundsätzlich Einigkeit darüber besteht, dass eine systematische Leistungsbewertung vorzunehmen ist und deren Ergebnisse in der Entwicklung der Führungskräftegehälter zu berücksichtigen sind, liegt die grosse Schwierigkeit darin, wie man zu einer objektiven und "gerechten" Einstufung der Führungskräfte in verschiedene Leistungsklassen kommen soll, also

1) Quelle: Brandt (Rahmen), S.283.

in der Art der Kriterien, welche für eine Bewertung der Leistung von Führungskräften als signifikant anzusehen sind, sowie in der Art ihrer Anwendung bei der praktischen Durchführung der Bewertung. Manche Anzeichen sprechen dafür, dass die Leistungsbewertung bei Führungskräften mit mindestens ebenso grossen Problemen behaftet ist wie die Arbeitsbewertung, so z.B. die Tatsache, dass etliche Unternehmungen ihr Leistungsbewertungssystem relativ häufig umgestalten, weil die bisher verwandte Form keine befriedigenden Ergebnisse zu liefern vermag und somit eine Verbesserung angeraten erscheint.¹⁾

In unserem Rahmen kann deshalb lediglich betont werden, dass die Leistungsbewertung als Ergänzung zur Arbeitsbewertung bei Führungskräften notwendig ist; eine Darstellung der Leistungsbewertung im einzelnen ist in der vorliegenden Arbeit wegen der Weite und der Besonderheit dieses Problemkreises nicht möglich.²⁾ In diesem Zusammenhang ist vor allem darauf zu verweisen, dass die Leistungsbewertung in der Regel nicht (wie die Arbeitsbewertung) primär zu Gehaltsbestimmungszwecken durchgeführt wird, sondern als Hilfsmittel für eine Vielzahl personalpolitischer Massnahmen angesehen wird.³⁾

-
- 1) Vgl. Bengé (Performance), S.1: "The bald fact is that most merit rating plans are failures. A company usually tries out a new one every few years in a vain search for one that really works." Vgl. dazu vor allem auch die empirischen Daten bei Spriegel/Mumma (Rating), S.17; vgl. ausserdem z.B. Huse (Program), S.73; Daffern (Evolution), S.82 f.
 - 2) Vgl. dazu ausführlich (von der umfangreichen Literatur seien nur einige Monographien erwähnt) z.B. Heyel (Performance); Bengé (Performance).
 - 3) Vgl. insbesondere Loomba/Sparling (Systems), S.13; Spriegel/Mumma (Rating), S.26. Bei der Umfrage von

Wenn dabei die Bedeutung der Leistungsbewertung für eine dieser Massnahmen besonders hervorgehoben wird, dann handelt es sich meist um ihre Bedeutung für die Förderung des Leistungspotentials der Führungskräfte ("management development") und weniger für die Gehaltsbestimmung.¹⁾

Nur eine wichtige Entwicklung auf dem Gebiet der Leistungsbewertung für Führungskräfte soll skizziert werden, weil sie - zumindest in den USA - im Laufe des letzten Jahrzehnts einen grundlegenden Tendenzwechsel in der Bewertungsmethodik bewirkt hat. Es geht um die Ablösung der traditionellen Form der Leistungsbewertung durch Bewertungsmethoden, die im wesentlichen durch das Aufkommen des "management by objectives" ("zielgesteuerte Unternehmensführung")²⁾ induziert wurden.

Die herkömmliche Leistungsbewertung bedient sich als Leistungskriterien meist persönlicher Eigenschaften der Führungskräfte - entweder charakterlicher Eigenschaften ("personal traits"), wie z.B. Fleiss ("industry") oder Integrität ("integrity"),³⁾ oder - seltener - mehr tätigkeitsbezogener Eigenschaften ("management skills"), wie z.B. Geschick in der Menschenführung, Bereitschaft zur Delegation von Verantwortung oder Koor-

Spriegel und Mumma wurde die Gehaltsbestimmung erst als fünf wichtigstes Ziel der Leistungsbewertung angegeben.

- 1) Vgl. z.B. Huse (Program), S.73; Torrence (Reviews), S.47; Habbe (Growth), S.14. - Besondere Bedeutung wird der Leistungsbewertung ausserdem für Massnahmen der Personalausbildung und der Personalplanung (vor allem im Hinblick auf Versetzungen oder Beförderungen) zugemessen; vgl. Habbe (Growth), S.14; Heyel (Performance), S.29 ff.
- 2) Bidlingmaier (Führen), S.30.
- 3) Vgl. z.B. Martindell (Appraisal), S.122 ff.; Heyel (Performance), S.100 ff.; o.V. (Company), S.14 ff.

dinationsfähigkeit.¹⁾ Offensichtlich besteht bei der Heranziehung derartiger Merkmale eher die Tendenz zu einer Persönlichkeits- als zu einer eigentlichen Leistungsbewertung.

Für die Unternehmung ist jedoch weniger massgebend, in welchem Ausmass eine Führungskraft solche Eigenschaften besitzt, entscheidend ist vielmehr, welche konkrete Leistung sie (aufgrund dieser Eigenschaften) erbringt, m.a.W. welchen konkreten Beitrag sie zur Erreichung der Ziele der Unternehmung leistet. Hughes drückt die mangelnde Ausrichtung herkömmlicher individueller Leistungskriterien an den Kriterien, welche zur Beurteilung des Erfolgs der Unternehmung herangezogen werden, folgendermassen aus:

"Managers will discuss company plans, marketing objectives, production goals, cost effectiveness, gross profit margins and other criteria for assessing organizational performance, and then make a 180 degree about-face and assess the performance of the people responsible for accomplishing organizational goals with an entirely different set of criteria. If a manager's job exists to carry out certain objectives and strategies of the organization, it is reasonable to assess his performance effectiveness, value to the company, and personal rewards in terms of how well these organizational goals have been achieved."²⁾

Für den in dieser Aussage geforderten Ersatz der traditionellen persönlichkeitsbezogenen Bewertung

1) Vgl. z.B. Heyel (Performance), S.65 ff.; Ferguson (Management), S.69 f.

2) Hughes (Performance), S.38.

("person-oriented approach") durch ein tätigkeitsbezogenes Bewertungssystem ("job-oriented approach")¹⁾ war in dem als "management by objectives" bezeichneten Führungssystem ein geeigneter Ansatz gegeben.²⁾

Hierbei werden - abgeleitet aus den Oberzielen der Unternehmung - für jede Führungskraft individuelle Zielsetzungen (oder Leistungsstandards)³⁾ erarbeitet. Auf diesem Wege soll das Ausmass der Zielerreichung bei den Oberzielen verbessert werden, was im wesentlichen auf die beiden folgenden Gründe zurückzuführen ist: Erstens können - indem die Unterziele explizit und konkret festgelegt werden und der Aufbau des Zielsystems somit transparent wird - Konkurrenzbeziehungen zwischen verschiedenen Unterzielen sowie zwischen Unter- und Oberzielen erkannt und soweit als möglich vermieden werden; zweitens hat sich erwiesen, dass die einzelne Führungskraft eine höhere Leistung erbringt, wenn sie ihr Handeln an genau spezifizierten Zielen ausrichten kann, als wenn sie sich nach vagen Zielvorstellungen richten muss, d.h. mehr oder weniger nur erraten kann, was von ihr erwartet wird.

-
- 1) Diese Forderung erheben ausser Hughes z.B. auch Harris/Heise (Tasks), S.60 ff.; Thompson (Performance), S.4; Kirkpatrick (Review), S.3; Mahler/Frazier (Appraisal), S.433 ff.; Pettipas (Compensation), S.18; Tomb (Appraisals), S.580 ff.
 - 2) Das "management by objectives" hat mittlerweile in der Literatur eine sehr eingehende Behandlung erfahren; hier sei z.B. nur auf die auf Seite 80, Fussnote 1), angegebene Literatur verwiesen. Zu einem deutschsprachigen Überblick vgl. Bidlingmaier (Führen), S.30 ff. sowie die dort angegebene Literatur.
 - 3) In Leistungsstandards kommen in der Regel die Voraussetzungen für eine "befriedigende" Leistung zum Ausdruck, während Ziele höher angesetzt werden, d.h. schwieriger zu erreichen sind als Leistungsstandards. In der Praxis verwischen sich aber häufig diese Unterschiede. Zur Anwendung von Leistungsstandards bei der Arbeitsbewertung vgl. Seite 78 ff.

Eine Leistungsbewertung auf der Grundlage des "management by objectives" ist - wie im übrigen auch die theoretische Konzeption und die praktische Durchführung dieses Führungssystems allgemein¹⁾ - mit nicht unerheblichen Problemen verbunden.²⁾ Dennoch wird in der amerikanischen Literatur mittlerweile nahezu einheitlich die Auffassung vertreten, der Einstufung der Führungskräfte in Leistungsklassen - und damit der Bestimmung ihres leistungsabhängigen Gehaltsbestandteils - durch Vergleich des tatsächlich erreichten Ausmasses der Individualziele mit den jeweiligen Zielvorgaben sei der Vorzug zu geben gegenüber der herkömmlichen Bewertung aufgrund persönlicher Merkmale der Führungskräfte.³⁾

-
- 1) Vgl. dazu die kritischen Untersuchungen z.B. von Tosi/Carrol (Reaction), S.415 ff., und Wickens (Management), S.365 ff., sowie die jeweils dort angegebene Literatur.
 - 2) So bereitet es z.B. Schwierigkeiten, einen geeigneten Weg zu finden, das Ausmass der Erreichung individueller Ziele, welche für die meisten Führungskräfte unterschiedlicher Natur sind, in die vier bis sechs Leistungsstufen, in welche sämtliche Führungskräfte einzuordnen sind, zu transformieren; vgl. z.B. Howell (Look), S.57.
 - 3) Vgl. z.B. Randle/Monroe (Performance), S.65; McConkey (Buck), S.35 ff.; McConkey (Managers), S.540 f.; Valentine (Objectives), S.17 f. - Zur möglichen Ergänzung der Bewertung aufgrund von Zielvorgaben durch Heranziehung von Persönlichkeitsmerkmalen vgl. jedoch Randle/Monroe (Performance), S.72.

C. Ausnutzung zusätzlicher Anwendungsmöglichkeiten der Arbeitsbewertung neben der Gehaltsbestimmung

Die Ermittlung anforderungsgerechter Gehälter ist als die Hauptaufgabe der Arbeitsbewertung anzusehen. Diese Priorität wird in den Bezeichnungen für die nicht mit der Gehaltsbestimmung zusammenhängenden Vorteile der Arbeitsbewertung deutlich: sie werden "by-products"¹⁾ bzw. "Nebenprodukte"²⁾ der Arbeitsbewertung genannt. Durch diese Begriffsbildung darf jedoch nicht der Eindruck entstehen, als seien die Zusatzvorteile der Arbeitsbewertung gering einzuschätzen; es muss vielmehr betont werden, dass eine konsequente Ausnutzung sämtlicher Anwendungsbereiche der Arbeitsbewertung die Effizienz der Unternehmung wesentlich stärken kann.³⁾ Dadurch wird letztlich auch die Wirtschaftlichkeit des Bewertungsprogramms gewährleistet.

Ein grundsätzlicher Vorteil der Arbeitsbewertung ist zunächst einmal dadurch gegeben, dass es bei der Einführung dieser Massnahme zu einer Durchleuchtung und Überprüfung von Aufbau- und Ablauforganisation kommt.⁴⁾ Nachdem "die Arbeitsanalyse ... eine eindeutige Darlegung von Aufgaben und Funktionen, von Verantwortungs-

1) Bengé (By-Products), S.94.

2) Schastok (Arbeitsbewertung), S.4.

3) Vgl. z.B. J.A. Patton/Littlefield (Job Evaluation), S.281; Wieser (Vorteile), S.536 f.; Böhrs (Arbeitsbewertung), S.411.

4) Vgl. z.B. Wieser (Vorteile), S.538; Hemphill (Job Descriptions), S.65; Marshall (Jobs), S.36; Gonnermann/Schastok (Gehaltsfindung), S.907.

bereichen, Weisungsbefugnissen, von Aufsicht und Unterstellung (verlangt)", werden "die in der betrieblichen Praxis häufig anzutreffenden Unklarheiten und Überschneidungen hinsichtlich der Zuständigkeiten und des Umfanges von Aufgabenbereichen ... aufgedeckt".¹⁾

Aber nicht nur solche organisatorischen Mängel kommen ans Licht, die - wie z.B. Kompetenzüberschneidungen - die gegenseitigen Beziehungen zwischen den Führungspositionen betreffen, sondern auch solche, die in der Konzeption der einzelnen Positionen begründet sind. Durch Arbeitsanalyse und -bewertung wird das Auffinden "unorganisch" strukturierter Positionen erleichtert, d.h. von Positionen, deren Teilaufgaben nicht ausgewogen sind. Wenn in einer Position relativ leichte mit relativ schwierigen Aufgaben kombiniert sind,²⁾ ergeben sich Probleme bei der Stellenbesetzung: wird ein Mitarbeiter eingesetzt, der den Anforderungen des schwierigeren Positionsbereiches gerecht wird, so ist er für den leichteren Bereich "überqualifiziert"; ein derartiger Personaleinsatz ist unwirtschaftlich. Wird hierfür andererseits ein lediglich für die leichteren Aufgaben qualifizierten Mitarbeiter eingesetzt, so ist die ordnungsgemäße Erfüllung der höherwertigen Aufgaben in Frage gestellt.

Die Arbeitsanalysen und -bewertungen stellen also

-
- 1) Wieser (Vorteile), S.538. - Lipstreu und Kennedy berichten beispielsweise, dass bei den von ihnen im Rahmen der Arbeitsanalyse durchgeführten Interviews in etlichen Fällen jeweils zwei oder mehr Führungskräfte angaben, für ein und dieselbe Entscheidung allein zuständig zu sein; vgl. Lipstreu/Kennedy (Job), S.67.
 - 2) Im Führungsbereich ist das insbesondere dann gegeben, wenn eine Führungskraft mit zu vielen - weil delegierbaren - Aufgaben ausführenden Charakters betraut ist; vgl. Kyle (Design), S.153.

den Anlass für eine Überprüfung und zugleich die Grundlage für eine Revision der Führungsorganisation dar.¹⁾ Die endgültigen Positionsbeschreibungen können - nach J.A. Patton und Littlefield²⁾ - in ihrer Gesamtheit als eine Art Organisationshandbuch aufgefasst bzw. zu einem solchen zusammengefasst werden; in diesem ist dann die genaue Aufgabenverteilung explizit festgehalten.

Neben ihrem Wert für organisatorische Belange liegt - meist damit zusammenhängend bzw. sich daraus ergebend - das Hauptfeld der zusätzlichen Anwendung der Arbeitsbewertung naturgemäss im personalpolitischen Bereich, und zwar vor allem im Einsatz,³⁾ in der Ausbildung⁴⁾ und in der Beschaffung⁵⁾ von Führungskräften. Die Bedeutung der Arbeitsbewertung für diese Massnahmen kann auf einen gemeinsamen Nenner gebracht werden: durch Analyse und Bestimmung der Höhe der Positionsanforderungen können diese mit den Fähigkeiten der Führungskräfte in Einklang gebracht werden, d.h. die Arbeitsbewertung kann zur Erreichung des Zieles der optimalen Personalverwendung beitragen.

-
- 1) In diesem Zusammenhang wird übrigens auch die Möglichkeit betont, auf der Grundlage der Bewertungsergebnisse zu einer Vereinheitlichung bzw. Vereinfachung des Systems der Rangbezeichnungen (Titel) zu kommen; vgl. z.B. Briggs (Positions), S.36.
 - 2) Vgl. J.A. Patton/Littlefield (Job Evaluation), S.281.
 - 3) Vgl. z.B. Sibson (Wages), S.208; Kindig (Interrelationship), S.396; Zander (Arbeitsbewertung), S.45.
 - 4) Vgl. z.B. Schastok (Arbeitsbewertung), S.4; o.V. (Department), S.81; Sibson (Wages), S.208. - Wie Benge betont, tritt schon bei der Durchführung der Arbeitsbewertung selbst ein "Ausbildungseffekt" auf, weil sich die Komiteemitglieder bei der Bewertung mit Führungspositionen befassen müssen, die nicht aus ihrem eigenen Unternehmungsbereich stammen, und somit einen besseren Einblick in die Wirkungszusammenhänge der Gesamtunternehmung gewinnen; vgl. Benge (By-Products), S.98.
 - 5) Vgl. z.E. Kyle (Design), S.154; Schastok (Arbeits-

So fordert Beckerle eine "analytische Eignungsbeurteilung", deren Kriterien mit den Merkmalen des Arbeitsbewertungsplanes identisch sein sollen.¹⁾ Durch einen Vergleich von Anforderungshöhen der Positionen und Eignungshöhen der Führungskräfte ist dann eine weitgehende Realisierung des Prinzips "Der richtige Mann an den richtigen Platz"²⁾ möglich. Dieses Verfahren ist sowohl bei der Auswahl neuer Führungskräfte als auch beim Einsatz der bereits vorhandenen Führungskräfte anwendbar.

Die Gegenüberstellung von Anforderungs- und Eignungsprofilen erleichtert ausserdem Personalplanung und -ausbildung, d.h. die spätere Verwendung der Führungskräfte kann an den Anforderungsprofilen der in Frage kommenden Positionen ausgerichtet werden; nachdem die Anforderungen der Positionen nach Art und Höhe genau definiert sind, können die Ausbildungsmassnahmen, die vor der Übernahme einer Position durch eine Führungskraft nötig sind,³⁾ gezielt vorgenommen werden.

Abschliessend ist noch auf die Bedeutung der Arbeitsbewertung für die Kontrolle der Personalkosten hinzuweisen. Vor allem in Zeiten stark steigender Personalkosten - in der Bundesrepublik liegt darin z.B. für die meisten Unternehmungen derzeit das zentrale unternehmenspolitische Problem - muss der Arbeitsbewertung als Kontrollinstrument besonderer Wert zukommen.

Ein erstes Mittel zur Kostensteuerung ist in den auf der Grundlage der Arbeitsbewertung konzipierten Ge-

bewertung), S.4; o.V. (Department), S.81.

- 1) Vgl. dazu Beckerle (Arbeitsbewertung), S.179 ff. und die dort angegebene Literatur; vgl. auch Böhrs (Arbeitsbewertung), S.411.
- 2) Gonnermann/Schastok (Gehaltsfindung), S.907; Wieser (Vorteile), S.537.
- 3) Die Art dieser Ausbildung ist ebenfalls am günstigsten durch obenerwähnte Gegenüberstellung zu bestimmen.

haltsbandbreiten zu sehen.¹⁾ Durch sie wird den Trägern der Entgeltspolitik ein Rahmen vorgegeben, welcher verhindert, dass - z.B. auf das besondere Verhandlungsgeschick einzelner Führungskräfte zurückführende - Ausnahmeregelungen bzw. zu grosszügige Regelungen getroffen werden.²⁾

Eine umfassende Überprüfung der Ergebnisse der Gehaltspolitik ist dadurch möglich, dass man die Verteilung der tatsächlich gezahlten Gehälter innerhalb der Gehaltsbandbreiten analysiert. Smyth schlägt hierzu die Bildung folgender Kennzahl für jede Gehaltsbandbreite vor:³⁾

$$\frac{\text{actual average salary paid within the salary range}}{\text{dollar midpoint of the salary range}} \times 100.$$

Ist diese Kennzahl grösser als 100, so bedeutet dies, dass die für eine bestimmte Gehaltsklasse gezahlten Gehälter im Durchschnitt über dem im Nenner erscheinenden "Normalgehalt" (Mittelpunkt der Gehaltsbandbreite)⁴⁾ liegen. Daraus kann dann geschlossen werden, dass gehaltspolitisch die Tendenz besteht, bei der Bestimmung des leistungsabhängigen Gehaltsbestandteile zu grosszügig zu verfahren.⁵⁾

Umgekehrt ist die Situation, wenn die Kennzahl einen

1) Vgl. Clayton (Contribution), S.36; Bowman (Job Evaluation), S.5.

2) Das gilt für die Gehaltsbestimmung sowohl bei neu eintretenden als auch bei schon vorhandenen Führungskräften.

3) Vgl. Smyth (Incentives), S.84; vgl. auch Bowman (Job Evaluation), S.5; Post (Procedures), S.20.

4) Dieser Gehaltssatz entspricht einer marktgerechten Entlohnung bei normaler Leistung (also der Gehaltskurve vor Bildung von Gehaltsbandbreiten).

5) bzw. "the work performance of the group should be above average to warrant such higher-than-average salary". Smyth (Incentives), S.84.

Wert von weniger als 100 annimmt: in diesem Fall liegt ein Indiz vor für ein "unreasonably withholding merit increases and thus running the risk of losing good people and creating morale problems".¹⁾

Derartige Kennzahlen können nicht nur für die Unternehmung als Ganzes berechnet werden, sondern auch - und das dürfte vor allem in grösseren Unternehmungen von wesentlicher Bedeutung für die Gehaltskostenüberwachung sein - für einzelne Unternehmungsbereiche. Durch Gegenüberstellung der einzelnen Kennzahlen können diejenigen Bereiche identifiziert (und zu einer Korrektur ihrer Auslegung der gehaltspolitischen Richtlinien angehalten) werden, welche vom gewünschten Wert der Kennzahl - in der Regel 100 - zu weit abweichen.

1) Smyth (Incentives), S.84.

Schlussbetrachtung

Notwendigkeit und Grenzen der Arbeits- bewertung bei Führungskräften

Unsere Darlegungen beruhten in weiten Teilen - vor allem bezüglich der praktisch verwendeten Bewertungsverfahren - auf amerikanischen Erfahrungen.¹⁾ Vor unserem zusammenfassenden Urteil über die Arbeitsbewertung bei Führungskräften wollen wir deshalb nochmals betonen, dass dieses Urteil auch für die deutschen Verhältnisse relevant ist, d.h. dass im Bereich der deutschen Wirtschaft ein Bedürfnis nach verbesserten Methoden der Gehaltsbestimmung bei Führungskräften besteht und somit zu prüfen ist, ob in der Arbeitsbewertung eine derartige Verbesserung liegen könnte.

Die Notwendigkeit zu einer Neuorientierung der Gehaltspolitik bei Führungskräften ist im wesentlichen auf folgende Faktoren zurückzuführen:

1. Anzeichen zu einer Lockerung des "Tabus der Gehälter";
2. Möglichkeit der Bildung betrieblicher Interessenvertretungen der Führungskräfte;
3. Steigen des relativen Anteils von Führungs-

1) Die von uns beschriebenen neuartigen Bewertungsverfahren sind im wesentlichen englischen Ursprungs; sie sind jedoch hinsichtlich ihrer praktischen Verbreitung - im Gegensatz zu den amerikanischen - kaum von Bedeutung.

kräften an der Gesamtbelegschaft der Unternehmungen infolge der technologischen Entwicklung;

4. Notwendigkeit zu zunehmender Delegation der Verantwortung für die Entgeltsbestimmung bei anhaltendem Unternehmungswachstum;
5. Besonders starkes Ansteigen der Personalkosten in einem Grossteil der deutschen Unternehmungen.

Zu 1.: Neuerdings mehrten sich in der deutschen Literatur die Forderungen nach einer - zumindest partiellen - Offenlegung der Gehälter.¹⁾ Wie Goossens ermittelt hat, sind einige wenige Unternehmungen dieser Forderung schon bis zu einem gewissen Grad nachgekommen und stehen - wie übrigens auch manche der Unternehmungen, welche die Geheimhaltung noch praktizieren - einer Verstärkung der Tendenz zur Lockerung des Tabus der Gehälter positiv gegenüber.²⁾

Zander stellt jedoch fest, dass "Offenheit der Gehälter ... nur mit Hilfe eindeutiger Masstäbe durchführbar (ist)"³⁾ - eine Voraussetzung, die von der herkömmlichen Entgeltspolitik nur unvollkommen erfüllt wird. Vielfach ist das Bedürfnis der Führungskräfte nach Of-

-
- 1) Vgl. vor allem Goossens (Entgelte), S.36; Friedrichs (Personalpolitik), S.136; Zander (Gehaltspolitik), S.742. - Zu den verschiedenen Formen und zum möglichen Ausmass einer Offenlegung der Entgelte vgl. Goossens (Entgelte), S.35 f.
 - 2) Vgl. Goossens (Tatsachen), S.150 f.; o.V. (Gehälter), S.97 f. - Eine völlige Aufhebung des Tabus (d.h. dass jeder Mitarbeiter die genauen Entgelte sämtlicher anderen Mitarbeiter in Erfahrung bringen kann) ist jedoch in näherer Zukunft nicht zu erwarten; vgl. Goossens (Entgelte), S.36.
 - 3) Zander (Gehaltspolitik), S.742.

fenlegung der Gehälter (und damit der Gehaltsfestsetzungskriterien) gerade durch das Misstrauen in die "Objektivität" dieser Kriterien bedingt.¹⁾ Eine schrittweise Offenlegung der Gehälter würde somit erleichtert, wenn den Unternehmungen ein besserer Masstab für die Gehaltsbestimmung - wie ihn etwa die Arbeitsbewertung darstellen könnte - zur Verfügung stünde.

Zu 2.: Wir haben in anderem Zusammenhang bereits auf die gegenwärtigen Tendenzen zu einer Organisierung der Führungskräfte in Interessenvertretungen hingewiesen.²⁾

Solche Interessenvertretungen würden sicherlich auch das Entgeltsproblem zur Sprache bringen, und zwar neben dem häufig anzutreffenden Problem der relativen Verschlechterung der Führungskräfteeinkommen - d.h. ihres Zurückbleibens im Vergleich zur Einkommensentwicklung bei den ausführenden Mitarbeitern - auch das Problem der Entgeltsdifferenzierung innerhalb des Führungsbereiches. In diesem Fall käme es wahrscheinlich zu einer grösseren Transparenz der Führungskräfteentgelte und - dadurch bedingt³⁾ - zur Forderung nach grösserer Systematisierung der Gehaltsfindung.

Zu 3.: "In einer Zeit wachsenden Angebots an neuen Technologien, zunehmender Mechanisierung und Automatisierung verlagert sich der Anteil des Produktionsfaktors Arbeit vom ausführenden immer mehr zu dem rein dispositiven Bereich";⁴⁾ die technologische Entwicklung

1) Vgl. Friedrichs (System), S.19; sowie Seite 49.

2) Vgl. Seite 15 f. - Für unsere grundsätzlichen Erörterungen kann es dabei offenbleiben, ob dieser Zusammenschluss innerhalb oder ausserhalb der bestehenden Gewerkschaften erfolgt.

3) d.h. weil die Mängel der herkömmlichen Gehaltspolitik offenkundig würden.

4) Kienbaum (Angestellte), S.27.

führt also zu einem Steigen der relativen Zahl der Führungskräfte.

Dadurch wird eine Gehaltsfestsetzung auf individueller Basis, wie sie früher - als relativ wenigen Führungskräften die grosse Masse der Ausführenden gegenüberstand - möglich und berechtigt war, zunehmend erschwert. Bei einer Vielzahl individualisierter, auf keinem einheitlichen System aufbauender Gehaltssätze ist zu erwarten, dass auch uneinheitliche Kriterien der Bestimmung der Gehaltshöhe angewandt werden und dass es somit zu Ungerechtigkeiten in der Gehaltsstruktur kommt.¹⁾

Zu 4.: Eine Verstärkung des im letzten Punkt genannten Effektes tritt durch die mit anhaltendem Unternehmungswachstum verbundene Erhöhung der absoluten Belegschaftszahlen - und damit auch der Zahl der Führungskräfte - ein.

Weiterhin ist von Bedeutung, dass zunehmende Unternehmungsgrössen in der Regel zu Dezentralisierungstendenzen führen.²⁾ Dadurch werden unter anderem die Entscheidungsbefugnisse über die Höhe der Führungskräftegehälter stärker an die einzelnen Unternehmungseinheiten delegiert werden; will man hierbei eine innerhalb der Gesamtunternehmung konsistente Gehaltsbestimmung gewährleisten, so sind den Teileinheiten entsprechende

-
- 1) Vgl. auch Sibson (Wages), S.205: "As the number and diversity of management positions continue to grow, these questions (der Gehaltsbestimmung, Anm.d.Verf.) will undoubtedly become more complex and their satisfactory solution more and more important to the success of an enterprise."
 - 2) In diesem Zusammenhang ist vor allem auf den Trend zur Bildung - etwa nach Produktgruppen ausgerichteter - selbständiger Unternehmungseinheiten ("divisions") zu verweisen.

Richtlinien - m.a.W. einheitliche und systematisierte
Masstäbe - vorzugeben.¹⁾

Zu 5.: Das starke, auch durch Rationalisierungs-
massnahmen nicht mehr aufzufangende Ansteigen der Per-
sonalkosten und der daraus resultierende Gewinnrückgang
stellen - wie im letzten Abschnitt bereits erwähnt -
für einen grossen Teil der westdeutschen Unternehmungen
derzeit das zentrale unternehmungspolitische Problem
dar.²⁾

Verbesserte Gehaltsfindungsmethoden könnten - we-
nigstens zu einem kleinen Teil - dazu beitragen, diese
Entwicklung zu mildern, indem einerseits die Personal-
kosten mehr gesteuert werden können³⁾ und andererseits
der aus ihnen resultierende Erfolg erhöht werden kann,
wenn das neue Gehaltssystem bisher vorhandene leistungs-
hemmende Faktoren abzubauen vermag.

Inwieweit kann nun in der Arbeitsbewertung eine
derartige Verbesserung der Gehaltsbestimmung bei Füh-
rungskräften gesehen werden? Nachdem wir unser Urteil
im wesentlichen auf die amerikanischen Erfahrungen mit
der Arbeitsbewertung stützen (müssen), ist zunächst der
Hinweis angebracht, dass das von der amerikanischen Li-
teratur vermittelte Bild etwas zu positiv ausfällt. Wenn
es sich nicht um allgemeine Erörterungen zur Arbeitsbe-

-
- 1) Die zunehmende "Divisionalisierung" war bei einigen
amerikanischen Grossunternehmungen ein wesentlicher
Anlass für die Einführung der Arbeitsbewertung bei
Führungskräften; vgl. z.B. Kyle (Design), S.46; War-
ren (Evaluation), S.3 f.
 - 2) Der Ausgangspunkt für die Kostensteigerungen liegt
in der Regel in Lohnerhöhungen im Tarifbereich; die-
se schlagen sich jedoch meist in einer - wenn auch
nicht immer proportionalen - Entgeltserhöhung im Füh-
rungsbereich nieder.
 - 3) Vgl. dazu Seite 241 ff.

wertung bei Führungskräften handelt (welche aber in den meisten Fällen auch relativ unkritisch und deskriptiv gehalten sind), sondern um Schilderungen ihrer speziellen Anwendung in einem praktischen Fall, dann sind dies naturgemäss eher Veröffentlichungen der Erfolge als der Misserfolge der Arbeitsbewertung.¹⁾

Ein typisches Beispiel für den dabei verwendeten Stil findet sich bei Lipstreu und Kennedy, nach denen die Einführung der Arbeitsbewertung in ihrer Unternehmung eine "enthusiastic response from all levels of management" erfahren habe.²⁾

Die Literatur deutet nur vereinzelt an, dass manche Bewertungsprogramme nicht den gewünschten Erfolg aufwiesen;³⁾ dem Verfasser wurde dagegen in Interviews öfters von Fehlschlägen berichtet.⁴⁾

Solche "Fehlschläge" treten meist in einer der folgenden typischen Erscheinungsformen auf:

-
- 1) Vor allem nachdem bei derartigen Veröffentlichungen in der amerikanischen Literatur meist der Name der betreffenden Firma angegeben wird.
 - 2) Lipstreu/Kennedy (Job), S.63; vgl. z.B. auch Smyth (Jobs), S.116: "The people affected by the program are well pleased."
 - 3) Vgl. z.B. Kyle (Design), S.142; o.V. (Evolution), S.111; Murphy (Approach), S.61; A. Patton (Executive), S.70.
 - 4) Solche Aussagen bezogen sich nahezu ausnahmslos nicht auf die Unternehmung des Interviewten, sondern auf andere Unternehmungen. - Hierin liegt unter anderem der Grund dafür, dass der Verfasser keine umfangreichen empirischen Erhebungen, sondern nur relativ wenige, gezielte Interviews durchgeführt hat. Wie dem Verfasser mehrfach bestätigt wurde, wären z.B. bei einer Umfrage mittels Fragebogen kaum aussagekräftige Ergebnisse zu erwarten gewesen, weil auch in den USA noch gewisse Geheimhaltungstendenzen bei Entgeltsfragen (vor allem im Führungsbereich) bestehen und weil z.B. ein Scheitern der Arbeitsbewertung für Führungskräfte nicht offen zugegeben würde.

- Offene Aufgabe des Arbeitsbewertungsprogramms, d.h. formelle Abschaffung der Arbeitsbewertung als Grundlage der Gehaltsbestimmung;¹⁾
- "Verdeckte" Aufgabe des Arbeitsbewertungsprogramms, d.h. formell wird die Arbeitsbewertung nicht ausser Kraft gesetzt, wohl aber faktisch (z.B. weil ihre Ergebnisse nicht voll akzeptiert werden und deshalb im Laufe der Zeit durch Sonderregelungen durchbrochen und damit verwischt werden);²⁾
- Längere Experimente mit der Arbeitsbewertung bei Führungskräften, weil man mit ihren Ergebnissen nicht zufrieden ist, sich aber auch nicht für eine der beiden vorhergenannten "Lösungen" entscheiden will.

Die Ursachen für diese Misserfolge können im wesentlichen unter die von uns im II.Kapitel ausführlich diskutierten spezifischen Probleme der Arbeitsbewertung bei Führungskräften subsumiert werden. Besonders ins Gewicht fallende Gründe sind die Persönlichkeitsbezogenheit der Führungspositionen, die Anwendung ungeeigneter (d.h. von der Bewertung ausführender Tätigkeiten übernommener) Bewertungspläne und die Divergenzen zwischen Markt- und Arbeitswerten.³⁾

Im gesamten vermittelt die amerikanische Literatur

1) Vgl. z.B. Kyle (Design), S.61.

2) Diese Erscheinungsform ist nach Aussage von Unternehmensberatern und Fachleuten von Wirtschaftsverbänden die relativ am häufigsten vorkommende. - Im übrigen könnte sie aber bei einer schriftlichen Erhebung kaum erfasst werden; vgl. auch Fussnote 4) auf Seite 249.

3) Vgl. vor allem Bowman (Job Evaluation), S.16; sowie Murphy (Approach), S.38; A. Patton (Executive), S.70.

und Praxis jedoch den Eindruck, als ob derartige Fälle relativ selten vorkommen, d.h. dass die Arbeitsbewertung bei Führungskräften für die grosse Mehrheit der sie anwendenden Unternehmungen eine befriedigende Lösung des Problems anforderungsgerechter Entlohnung darstellt.¹⁾ Dafür sprechen nicht nur die Daten z.B. von Edmonds und Torrence über ihre Verbreitung in der amerikanischen Praxis,²⁾ sondern auch die Entwicklung in der Literatur: Die Arbeitsbewertung für Führungskräfte hat hier in den fünfziger Jahren eine weitaus umfangreichere Behandlung erfahren als in den letzten Jahren; die Diskussion über ihre grundlegenden Probleme gilt im wesentlichen als abgeschlossen.³⁾

Wir haben bisher meist von der Arbeitsbewertung bei Führungskräften allgemein gesprochen; nachdem wir aber schon darauf hingewiesen haben, dass sich die Probleme der Arbeitsbewertung bei Führungskräften mit zunehmender Höhe der Unternehmungshierarchie tendenziell verstärken,⁴⁾ ist nun noch zu klären, ob der Arbeitsbewertung dadurch in hierarchischer Hinsicht eine Grenze gesetzt wird, d.h. ob sich unsere Aussagen tatsächlich auf sämtliche Führungskräfte der Unternehmung beziehen.

Die Praxis verhält sich in dieser Frage unterschiedlich. Erstaunlich oft werden alle Führungsposi-

-
- 1) So die Mehrzahl der befragten Unternehmensberater und Verbandsfachleute (welche einen guten Überblick über die Verhältnisse in der Praxis haben). Vgl. z.B. auch die "case studies" bei Briggs (Positions), S.27 ff. - Eine weitere Zunahme der Arbeitsbewertung bei Führungskräften erwarten z.B. Burns (Job Evaluation), S.6; LOMA (Problems), S.27.
 - 2) Vgl. dazu Seite 69.
 - 3) Die Literatur konzentriert sich jetzt vorwiegend auf Fragen der Leistungsbewertung bei Führungskräften bzw. auf die damit verbundenen Probleme der Gewährung geeigneter Leistungsanreize ("incentives").
 - 4) Vgl. Seite 73, Fussnote 1).

tionen - d.h. in den USA auch die des "president" der Unternehmung - bewertet, so z.B. in 23% der von Edmonds und Torrence befragten Unternehmungen.¹⁾

Ebenfalls relativ häufig praktiziert wird die Einbeziehung sämtlicher Führungskräfte mit Ausnahme der höchsten Führungskraft ("chief executive"), nach obiger Untersuchung von 17% der Unternehmungen.²⁾

Am gebräuchlichsten ist der Ausschluss des "top management" aus der Bewertung, also des "president" und der "vice presidents"; nach Edmonds und Torrence verfahren 27% der Unternehmungen auf diese Weise.³⁾

In der Literatur wird hervorgehoben, dass die Grenzziehung jeweils von den Gegebenheiten des Einzelfalls bestimmt wird, d.h. dass eine allgemeingültige Festlegung nicht möglich ist.⁴⁾ Aus den obigen empirischen Daten sowie aus den meisten Aussagen der Literatur kann jedoch geschlossen werden, dass in den USA in der Regel die Bewertung sämtlicher Führungspositionen - mit Ausnahme einiger weniger Positionen an der Unternehmungsspitze - für sinnvoll gehalten wird.

Zwar werden - vor allem aufgrund der tätigkeits-

-
- 1) Vgl. Edmonds/Torrence (Structure), S.28; vgl. auch Lytle (Methods), S.439; E.N. Hay (Problems), S.1; o.V. (Company), S.48 f.
 - 2) Vgl. Edmonds/Torrence (Structure), S.28; vgl. auch Martucci (Evaluation), S.219; Curry (Job Evaluation), S.487.
 - 3) Vgl. Edmonds/Torrence (Structure), S.28; vgl. auch Otis/Leukart (Job Evaluation), S.31 f.; Calhoun (Personnel), S.442. - Die restlichen 33% der von Edmonds und Torrence befragten Unternehmungen setzten die Grenze noch weiter unten an. - "President" und "vice presidents" stellen in amerikanischen Unternehmungen die Gruppe von Führungskräften dar, welche - wenn auch nur bedingt - mit dem Vorstand der deutschen Aktiengesellschaften vergleichbar ist.
 - 4) Vgl. z.B. Sibson (Job Evaluation), S.21; Naegeli (Grenzen), S.669.

spezifischen Problematik¹⁾ - die Bewertungen mit zunehmend höherem Niveau der Positionen "an Verbindlichkeit verlieren müssen und schliesslich nur noch den Charakter von Richtlinien haben können".²⁾ Dieser Tendenz kann man aber dadurch entsprechen, dass man der Arbeitsbewertung einen um so geringeren relativen Einfluss auf die Höhe des Einkommens einer Führungskraft zubilligt, je höher die betreffende Position in der Unternehmungshierarchie liegt.

Das praktische (von uns bereits erwähnte) Mittel zur Realisierung dieses Prinzips besteht in den mit zunehmenden Arbeitswerten sich erweiternden Gehaltsspannen.³⁾ Dass damit ein geeigneter (d.h. ausreichend grosser) Rahmen für die Berücksichtigung der individuellen Persönlichkeiten der Führungskräfte gegeben sein kann, wird an einem von Martucci geschilderten Beispiel aus der Praxis deutlich: in diesem Fall bestand für die höchste bewertete Position eine Gehaltsspanne von 150 000 ₣ bis 225 000 ₣ p.a.⁴⁾

Abb.10 verdeutlicht in schematischer Form, wie die Bedeutung der Arbeitsbewertung für die Entgeltsbestimmung mit zunehmender Höhe der Hierarchie laufend zurückgeht.

Die Frage nach der "absoluten" Eignung der Arbeitsbewertung bei Führungskräften, d.h. die Frage, ob z.B. ein Bewertungssystem, das von uns als relativ geeignet bezeichnet wurde, nun grundsätzlich als zur Bewertung von Führungstätigkeiten geeignet anzusehen ist oder nicht,⁵⁾ kann unter Berücksichtigung obiger Ausführungen

1) Vgl. Seite 73 ff.

2) Lorenz/Neumann (Arbeit), S.150.

3) Vgl. Seite 227 f.

4) Martucci (Evaluation), S.218.

5) Vgl. Seite 187.



Abb.10: Gesichtspunkte für die Entgeltsbestimmung
in Abhängigkeit von der hierarchischen Lage der Positionen¹⁾

nicht eindeutig beantwortet werden: die graduelle Verschärfung der Probleme der Bewertung leitender Positionen macht mit deren zunehmenden Höhe ein solches Urteil von den Ansprüchen abhängig, die der Beurteilende an die Arbeitsbewertung stellt.

In dieser Hinsicht ist ein eklatanter Unterschied zwischen den in Deutschland und den in den USA vorherrschenden Ansichten festzustellen. Während in den USA - siehe obige Daten von Edmonds und Torrence - häufig sämtliche Führungskräfte in das Bewertungsprogramm einbezogen werden und in den übrigen Fällen die Bewertungs-

1) Quelle: Lorenz/Neumann (Arbeit), S.139.

grenze zumindest recht hoch angesetzt wird, macht die deutsche Praxis im günstigsten Fall bei der Bewertung weniger niedriger Führungstätigkeiten halt; teilweise ist sogar noch die Bewertung ausführender Angestell-
tentätigkeiten umstritten.¹⁾

Die Ursache für diesen Unterschied liegt im wesentlichen im jeweiligen Bezugspunkt für die Beurteilung der Arbeitsbewertung bei Führungskräften: in Deutschland ist die Arbeitsbewertung bei ausführenden Tätigkeiten Vergleichsbasis, in den USA sind es die zur Arbeitsbewertung bei Führungskräften möglichen Alternativen.

Zwar wird auch in der amerikanischen Literatur betont, dass die Arbeitsbewertung im Führungsbereich eine geringere Leistungsfähigkeit aufweist als im ausführenden Bereich;²⁾ sie wird aber deshalb nicht abgelehnt, vielmehr wird die Frage gestellt (und dann verneint), ob andere, insbesondere die herkömmlichen unsystematischen Methoden der Gehaltsbestimmung besser geeignet seien. Diesen Standpunkt bringt z.B. Beach folgendermaßen zum Ausdruck: "It is one thing to argue that executive salary determination is a complex problem and requires special methods. Most would agree with this. It is quite something else to argue that there is no need for a system or a procedure. Few would agree with this."³⁾

-
- 1) Vgl. zum folgenden auch Seite 70ff. Eine Einbeziehung sämtlicher Führungskräfte fordern jedoch z.B. Moede (Arbeitswissenschaft), S.84, und Engriser (Leistungslohn), S.225.
 - 2) Vgl. z.B. Clayton (Contribution), S.34: "The idea to achieve relativity in executive compensation to the same degree that you can have in your hourly paid worker can't be accomplished." Vgl. auch E.N. Hay/Purves (Method), S.165; Briggs (Positions), S.35.
 - 3) Beach (Personnel), S.691; vgl. auch Briggs (Positions), S.35.

Typisch für die vorherrschende deutsche Auffassung ist dagegen die - im übrigen zutreffende - Feststellung Zanders, wonach zu bezweifeln sei, "ob man die Tätigkeiten von Hauptabteilungsleitern, von Direktoren oder sogar Vorstandmitgliedern g e n a u s o bewerten kann wie die untergeordneter Angestellter oder Hilfsarbeiter".¹⁾ Die Arbeitsbewertung für Führungskräfte wird also an der Arbeitsbewertung für ausführenden Mitarbeiter gemessen; kann man nicht "genauso" - d.h. mit entsprechender Genauigkeit und Richtigkeit²⁾ - bewerten, so sollten nach diesem Standpunkt leitende Tätigkeiten besser überhaupt nicht bewertet werden.

Offensichtlich ist die amerikanische Auffassung logischer und praxisgerechter; nachdem es um die Verbesserung der Gehaltsfindungsmethoden bei F ü h r u n g s - k r ä f t e n geht, ist ein Vergleich zwischen der herkömmlichen Gehaltsbestimmung bei Führungskräften und der Arbeitsbewertung bei Führungskräften angebracht und nicht zwischen der Arbeitsbewertung bei ausführenden Mitarbeitern und der Arbeitsbewertung bei Führungskräften.

Bei dieser Betrachtungsweise erscheinen die - zugestandenermassen erheblichen - Probleme und Mängel der Arbeitsbewertung bei Führungskräften in einem anderen Licht; sie werden insofern relativiert, als der Einsatz der Arbeitsbewertung im Führungsbereich als gerechtfertigt

1) Zander (Arbeitsbewertung), S.44 (Hervorhebung durch d.Verf.).

2) Die Arbeitsbewertung bei ausführenden Tätigkeiten ist jedoch auch keine absolut "objektive" oder gar "wissenschaftliche" Methode der Entgeltsbestimmung - eine Vorstellung, die nach Braun relativ weit verbreitet ist (man denke in diesem Zusammenhang nur an das Problem der Gewichtung der Merkmale). Vgl. Braun (Lohnfindung), S.591, sowie Mieth (Beitrag), S.143.

tigt zu bezeichnen ist, wenn dadurch das bisherige "schlechte" System der Gehaltsfestsetzung durch ein "weniger schlechtes" ersetzt werden kann.¹⁾

In diesem Sinne hat sich die Arbeitsbewertung bei Führungskräften in der amerikanischen Praxis in einer Vielzahl von Anwendungsfällen bewährt. Nachdem die Bewertung leitender Tätigkeiten in Deutschland im wesentlichen nur diskutiert, aber nicht "probiert" wird, die Eignung der Arbeitsbewertung grundsätzlich jedoch nur in der Praxis erwiesen werden kann, wäre es zu begrüßen, wenn diese Eignung auch in Deutschland empirisch überprüft würde.

Derartige Versuche könnten weitgehend auf den amerikanischen Erfahrungen aufbauen;²⁾ wie Scheffer betont, dürfte die Übertragung amerikanischer Bewertungssysteme und -grundsätze auf die deutschen Verhältnisse leichter sein, als oft angenommen wird.³⁾ Indizien für die Richtigkeit dieser Annahme liegen z.B. in der grossen Ähnlichkeit deutscher und amerikanischer Systeme zur Bewertung ausführender Tätigkeiten sowie in der gelungenen

-
- 1) Diese Begründung für eine solche "Methodensubstitution" wurde auch bei der - umstrittenen - Einführung der Arbeitsbewertung für ausführende Angestellten-tätigkeiten gegeben; vgl. Sundhoff (Problematik), S.140; Christke (Erfahrungen), S.98; Schilling (Bewertung), S.344.
 - 2) Zur allgemeinen Kennzeichnung eines geeigneten Bewertungsverfahrens vgl. Seite 189 ff. Hier ist vor allem nochmals die Notwendigkeit zur Konzeption eines führungsspezifischen Bewertungssystems zu betonen, weil sich in dieser Hinsicht bei den beiden einzigen deutschen Unternehmungen, die nach Wissen des Verfassers mit der Bewertung auch höherer Führungspositionen experimentieren, eine Fehlentwicklung andeutet (Bewertung ausführender und leitender Tätigkeiten nach demselben System).
 - 3) Vgl. Scheffer (Klarheit), S.1194.

Übernahme amerikanischer Systeme zur Bewertung leitender Tätigkeiten durch die deutschen Tochtergesellschaften nordamerikanischer Unternehmungen.¹⁾

Wir wollen hier keine uneingeschränkte und vorbehaltlose Übernahme amerikanischer Konzeptionen empfehlen; vielmehr pflegt sich eine Entwicklung, wie sie eine gewisse Verbreitung der Arbeitsbewertung für Führungskräfte in Deutschland darstellen würde, über längere Zeit hinzuziehen und vor allem auch mit Fehlschlägen verbunden zu sein. Durch diese Arbeit soll jedoch - angesichts der am Ende des I.Kapitels beschriebenen Mängel der bei Führungskräften üblichen Entgeltpolitik sowie angesichts der am Anfang dieser Schlussbetrachtung erwähnten Tendenzen - darauf hingewiesen werden, dass in der Arbeitsbewertung eine Möglichkeit bestehen könnte, den "Trend zur 'Versachlichung' in der betrieblichen Lohnfindung"²⁾ auf den Führungsbe-
reich zu übertragen und "in Zukunft die Entgeltsfestsetzungsmethoden nicht mehr Jahrzehnte hinter der wirtschaftlichen und technischen Entwicklung herhinken zu lassen".³⁾

1) Die wir - dieser Hinweis scheint hier nochmals angebracht - nicht unter dem Stichwort "deutsche" Arbeitsbewertung erfassen.

2) Braun (Lohnfindung), S.549.

3) Zander (Leistungsbewertung), S.181.

A n h a n g

Anhang 1

Haupt- und Untermerkmale der Arbeitsschwierigkeit nach Wibbe¹⁾

Hauptmerkmale	Untermerkmale (Anforderungsarten)
A. Geistige Anforderungen	1. Fachkenntnisse 2. Nachdenken (geistige Beanspruchung)
B. Körperliche Anforderungen	3. Geschicklichkeit 4. Muskelbelastung 5. Aufmerksamkeit (Belastung der Sinne und Nerven)
C. Verantwortung für	6. Betriebsmittel und Produkte 7. Sicherheit und Gesundheit anderer 8. Arbeitsablauf
D. Arbeitsbedingungen (Umgebungseinflüsse)	9. Temperatur 10. Nässe (Wasser, Feuchtigkeit, Säure) 11. Schmutz (Öl, Fett, Staub) 12. Gase, Dämpfe 13. Lärm, Erschütterung 14. Blendung, Lichtmangel 15. Erkältungsgefahr, Arbeiten im Freien 16. Unfallgefährdung

1) Quelle: Wibbe (Arbeitsbewertung), S.14.

Anhang 2

Anforderungsarten, Höchstpunktzahlen je Anforderungsart und Definition der Anforderungsarten im Stufenwertzahlverfahren Littles¹⁾

General Education—Maximum Points 6. The degree of general education, attained through school or individual study, necessary to give background for all-around performance in the position.

Special Training and Experience—Maximum Points 8. The amount of training in special courses, and experience in previous positions required by position in question.

Special Knowledge—Maximum Points 6. The amount of specialized knowledge of the functions of the department required to perform the work.

Accuracy and System—Maximum Points 6. The necessity for accuracy in copying, posting, checking or machine operation, and the need for system and neatness in performance of work.

Ability to Plan, Execute and Accept Responsibility—Maximum Points 8. The extent to which position requires the ability to plan for self or others, to carry out policies, and to be responsible for results.

Supervisory Ability—Maximum Points 4. The degree to which successful performance in the position requires the ability to direct others and to obtain their cooperation for the attainment of results.

Judgment—Maximum Points 6. The degree to which position requires the exercise of discriminating judgment, and the ability to arrive at logical conclusions.

Mental Ability—Maximum Points 3. The mental alertness necessary to sense the significance of facts and situations, or to grasp and remember a multitude of details.

Ability to Make Good Contacts—Maximum Points 4. The extent to which position requires a personality which can make a prepossessing impression for the department or the company.

Integrity and Professional Ethics—Maximum Points 4. Degree to which position requires a person whose integrity has been proved, and whose discretion regarding people and things can be depended upon.

1) Quelle: o.V. (Report), S.18.

Anhang 3

Bewertungsgruppen im Lohngruppenverfahren nach Hopwood¹⁾

		GRADES			
Executive Service	SUB- GRADES	1. <i>General Management</i> —establishing general procedure, organizing and directing the enterprise as a whole; making decisions of general scope; adjusting relations with investors, the public and the personnel (President, Vice-President, General Manager, etc.)		I. <i>Management, Formulation and Development of general procedure and courses of action or policies involving original observations, analyses, the establishing of standards, etc.; the original planning, organizing and executing of operations.</i>	
	A	2. <i>Departmental and Associate Management</i> —establishing, organizing and directing procedure of major departmental scope or of inter-departmental scope but specialized or limited as to function—administration of a major department or subdivision of the organization, original investigation or research, invention composition of data for informational and advisory purposes in general or major departmental administration. (Managers of departments and principal subdivisions, higher executive and staff assistants or their equivalents.)			
	B				
	C				
	D				
E					
Staff or Advisory Service	A	3. <i>Major Supervision or Highly Technical Service</i> —execution of intricate operating practice by delegating activities and giving general directions to others in diverse occupations, depending upon their knowledge and experience for the performance of the tasks involved; observation and judgment of high order, involving the application of standards and analyses of established character; or, directly performing activities of a highly technical character but essentially established by higher authority and experience; resourceful application of courses of action. (Intermediate subdivision chiefs, technical assistants, superintendents, foremen, etc.)		II. <i>Operating Practice</i> Supervision of or the direct performance of activities essentially established by authority, instruction or direct experience.	
	B	4. <i>Highly Skilled Service or Minor Supervision</i> —service involving observation and judgment of high order with the application of standards and analyses of established character, and intricate, complicated or exacting details dictated by authority and long experience, subject to general supervision only—necessitating at least several years' experience in training; or supervision of others in work of less technical character but requiring some degree of skill.			
	C				
Supervisory Service	A	5. <i>Skilled Service</i> —service with features as in "4" but less intricate and exacting and subject to more supervision, necessitating experience of from one to two years in training; may include detailed direction of others in service of lower grade.			
	B	6. <i>Semi-skilled Service</i> —routine work of limited scope and requiring only short periods of experience or training (several months) for its successful performance; may include detailed direction of others in service of lower grade.			
Routine Service		7. <i>Slightly Skilled Service</i> —tasks of simple character requiring only simple observations and intuition with little learning and experience for their successful performance—subject to close direction.			
		8. <i>Primary Service</i> —tasks and routine of very simple character such as may be performed by junior workers, workers in early apprenticeship or similar elementary training and workers in manual service of simplest character.			

1) Quelle: o.V. (Report), S.15.

Anhang 4

Gehaltsgruppenverfahren der Westinghouse Electric and Manufacturing Co.

1. Definition der Gehaltsgruppen:¹⁾

- Grade 1. Unskilled..... The positions of this group, mostly clerical in character, require accuracy and dependability, but no extended training. Office boy, record clerk, and file clerk
- Grade 2. Skilled..... The positions of this group, mostly clerical in character, require training of hand or mind. The group includes such positions as stenographer, production clerk, detail draftsman, and ledgerman. Among the nonclerical positions of this group are laboratory assistant, power-plant operator, and demonstrator
- Grade 3. Interpretative..... The positions of this group call for ability to classify work and apply established procedures to its accomplishment. Many of the positions are clerical, such as correspondents; but others are non-clerical, such as foremen, laboratory assistants, and layout draftsmen
In most positions of this group the work is nonsupervisory in character. In the highest positions the work is supervisory and involves little or no substantial amount of work of the same kind as that done by those supervised. Illustrations are chief clerk, office manager, foreman
- Grade 4. Creative..... The positions of this group are those of a creative character such as engineer, salesman, staff supervisor, attorney, system designer, and working group leader and section supervisor within these fields of activity
- Group 5. Executive..... The positions of this group are those of department manager, local sales manager, superintendent, general foreman, and the assistant managers and superintendents of large departments. The function is that of departmental management in the broad sense
- Grade 6. Administrative..... The positions of this group involve responsibilities of large magnitude or over-all character or for mixed functional division, such as division manager, district sales manager, of high-order functional character, such as accounting director, chief or consulting engineer, director of research, treasurer, general manager of purchases and traffic, and general works manager
- Grade 7. Policy..... The positions of this group are those of the senior elected policy officers of the company

1) Quelle: Smyth/Murphy (Job Evaluation), S.14 f.

Anhang 4 (Forts.)

2. Einstufungsbeispiele für den Bereich "Fertigung":¹⁾

Group VI - Administrative

General Works Manager	<u>Administer the broad Manufacturing Responsibility, universally, functionally or within a prescribed division of the manufacturing organization. By negotiation and arbitration bring into harmonious arrangement individual and divergent interests. Promulgate general rules and procedures for the manufacturing organization as a whole, or within the limits of jurisdiction. Shape broad plans and apply them. The position involves executive responsibility of the first order for large or small groups of subordinates depending upon the sphere of activity.</u>
Director, General Works Staff	
Works Manager	
Assistant Works Manager	

Group V - Executive

Superintendent	The function is that of the executive who translates plan into action, by the control of the direction in which those of the lower groups will apply their efforts, and the interpretation to them of the meaning or intent of the policy or procedure. They advise with superiors on policy and procedure reflecting to them broad knowledge of and experience with operating conditions.
Captain of Police	
Assistant Superintendent	
General Foreman	

1) Quelle: E.B. Roberts (Analysis), S.10 ff.

Anhang 4 (Forts.)

Group IV - Creative

Supervisor, General Wks. Staff	The function is that of the Creation of Material Values. The positions
Supervisor, Works Mgrs. Staff	call for familiarity with Techniques and a breadth of conception of their
Division Staff Supervisor	application and withal the ability to discriminate and choose or reject.
Asst. Div. Staff Supervisor	They observe phenomena by study of a manifold of situations, and collect
Manufacturing Engineer	data for the construction of patterns for use in formulating general pro-
Maintenance Engineer	cedures, thereby establishing stand-
Tool (Design) Engineer	ards of practice. Their influence ex-
Plant Layout Engineer	tends downward in the organization, carrying with it the tone of super-
Test Engineer	iors, and upward to those superiors influencing the tone and character of the executive instructions that are promulgated in those higher groups to set policy in action.

Under their technical leadership, the operation of the creation of things is carried out by the hourly paid workers, the integrated result of which effort is to be recognized on this level. However, the individual hourly paid jobs are of the skilled and unskilled groups.

The function of the staff supervisors and engineers of this group is the accomplishment of that integration.

Group III - Interpretive

Foreman	These are jobs of interpretation. The function is to meet, classify and
Assistant Foreman	cope with situations clearly recogniz-
Shipper	ed as within the scope of the estab-
Police Sergeant	lished system. These things are done by applying the standards created in
Buyer	the higher groups. Those who function in this group must clearly see the
Office Manager	situation in hand, and fit it into the established pattern. The work may
Secretary	involve secondary executive responsibility for the control of the efforts of large or small groups of workers
Time and Motion Analyst	
Chief Clerk (Chief of Clerical Section)	
Layout Draftsman	
Inspection	

Anhang 5

Beispiel für den Merkmalsvergleich¹⁾

1. Horizontale Aufteilung der Gehälter auf die Anforderungsarten (Schlüsselpositionen "Sales Division"):

Position (Not occupant)	Standard Salary	Distribution											
		Executive Responsibilities		Inter- departmental Cooperation		Negotiating		Investing		Developing		Miscellaneous	
Sales Manager, Territory A.....	\$3,000	55%	\$4,400	10%	\$800	10%	\$ 800	5%	\$400	20%	\$1,600	...	...
Sales Manager, Territory B.....	5,000	40	2,000	10	500	25	1,250	10	500	15	750		...
Salesman, Line C (Fairly standard line)	4,000	45	1,800	10	400	30	1,200		...	15	600		...
Salesman, Line D (Special orders and new items frequent) ..	4,000	40	1,600	10	400	25	1,000		...	25	1,000		...
Sales Engineer, Territory E.....	3,600	20	720	25	900	5	180	5	180	35	1,260	10%	\$360
Advertising Specialist, F.....	3,000	30	900	20	600	10	300	5	150	35	1,050		...

2. Vertikale Rangreihe für die Anforderungsart "Negotiating":

Sales Manager, Territory B	\$ 1 250
Salesman, Line C	1 200
Salesman, Line D	1 000
Sales Manager, Territory A	800
Advertising Specialist, F	300
Sales Engineer, Territory E	180

1) Quelle: Riegel (Determination), S.220.

Anhang 6

Rahmensystem von Bloch

1. Merkmalskatalog:¹⁾

A *Grundanforderungen*

- 1 Schul- und Spezialkenntnisse
- 2 Berufslehre und systematische Ausbildung
- 3 Erfahrung

B *Geistige und charakterliche Anforderungen*

- 1 Geistige Gewandtheit
- 2 Fähigkeit zu logischem Denken
- 3 Fähigkeit zu schöpferischem und intuitivem Denken
- 4 Geistige Regsamkeit
- 5 Autorität
- 6 Sinn für Zusammenarbeit
- 7 Takt
- 8 Initiative
- 9 Entschlußkraft
- 10 Aufmerksamkeit

C *Körperliche Anforderungen*

- 1 Geschicklichkeit
- 2 Anforderungen an Sinnesorgane
- 3 Körperliche Konstitution

D *Beanspruchungen*

- 1 Geistige Anstrengung
- 2 Belastung aus dem Verkehr mit Personen
- 3 Beanspruchung durch Aufmerksamkeit, Anstrengung der Sinnesorgane
- 4 Körperliche Anstrengung

E *Verantwortung*

- 1 Verantwortung für die Folgen von Anordnungen
- 2 Verantwortung für die Sicherheit anderer
- 3 Verantwortung für Betriebswerte
- 4 Verantwortung für den Arbeitsablauf
- 5 Verantwortung für die Arbeitsausführung

F *Arbeitsbedingungen*

- 1 Gesundheitsgefährdung
- 2 Umweltbedingungen

G *Sonderanforderungen*

- 1 Widerstandsfähigkeit
- 2 Sonderbegabungen

H *Sonderbeanspruchungen*

- 1 Exponiertheit der Stelle
- 2 Unregelmäßige Arbeitszeit

1) Quelle: Bloch (Arbeitsbewertung), S.37.

Anhang 6 (Forts.)

2. Merkmale für die Bewertung der verschiedenen Tätigkeitskategorien:¹⁾

Merkmale	Ausführende Berufe					Leitende und funktionelle Tätigkeiten	
	Arbeiter	Personal der Ver- kehrs- betriebe	Anstalts- personal	Polizei	Kanzlei- und Ver- waltungs- personal	Untere An- gestellte und Vorgesetzte	Obere An- gestellte und Vorgesetzte
A 1	•	•	•	•	•	•	•
2	•	•	•	•	•	•	•
3	•	•	•	•	•	•	•
B 1	•	•	•	•	•	•	•
2					•	•	•
3					•	•	•
4		•	•	•	•	•	•
5			•	•	•	•	•
6			•	•	•	•	•
7		•	•	•	•	•	•
8			•	•	•	•	•
9			•	•	•	•	•
10	•	•	•	•	•		
C 1	•	•	•	•			
2	•	•	•	•			
3	•	•	•	•			
D 1	•	•	•	•	•	•	•
2		•	•	•	•	•	•
3	•	•	•	•	•		
4	•	•		•	•		
E 1						•	•
2	•	•	•	•		•	•
3	•	•	•	•	•	•	•
4	•	•	•	•	•	•	•
5	•	•	•	•	•	•	•
F 1	•	•	•	•			
2	•	•	•	•			
G 1	•	•	•	•		•	•
2				•			
H 1				•	•	•	•
2	•	•	•	•	•	•	•

1) Quelle: Bloch (Arbeitsbewertung), S.39.

Anhang 7

"Basic Abilities System" von Ells

1. Gehaltsgruppen:¹⁾

<i>Level of Responsibility</i>	<i>Salary Grade</i>	<i>Typical Job Classifications</i>
Unskilled	1	Messenger
	2	File Clerk
Semi-skilled	3	Typists
	4	Stenographers
Skilled	5	Steno-Secretary
	6	Nurses
Specialists	7	Student Engineers
	8	Cost Accountants
Dept. Head	9	Dept. Manager
	10	Dept. Head
Division Mgr.	11	Ass't. Div. Mgr.
	12	Division Mgr.
Executive	13	Vice President
	14	President

1) Quelle: Ells (Job Evaluation), S.10.

Anhang 7 (Forts.)

2. "Basic Abilities" (Merkmale zur Einstufung der Positionen in Gehaltsgruppen):¹⁾

A. SEMISKILLS (or those which, if they can be acquired, take from 3 to 6 months in the acquisition.)

- *1. Knowledge of company and departmental procedures.
- *2. Ability to get along with people.
- *3. Ability to meet the public.
- *4. Ability to handle confidential information.
- *5. Ability to work under unpleasant conditions.
- 6. Ability to type.
- 7. Knowledge of bookkeeping.
- 8. Ability to take dictation.
- 9. Ability to transcribe dictation.
- 10. Knowledge of mechanical drawing.
- 11. Ability to trace.
- 12. Ability to operate a bookkeeping machine.
- 13. Ability to operate a calculating machine.
- 14. Ability to operate address-o-graph equipment.
- 15. Ability to operate a key-punch.
- 16. Ability to operate a PBX switchboard.
- 17. Ability to operate multigraph machines.
- 18. Ability to operate tabulating equipment.
- 19. Ability to operate a billing machine.
- 20. Etc.

B. SKILLS (or those abilities which, if they can be acquired, take at least 12 months or more in the acquisition.)

- †1. Knowledge of company products.
- †2. Ability to organize and direct the work of others.
- †3. Ability to plan the work of others.
- †4. Ability to exercise independent judgment.
- †5. Ability to work under hazardous conditions.
- †6. Ability to create or design new products.
- †7. Ability to develop new procedures and methods.
- 8. Knowledge of accounting.
- 9. Knowledge of sales techniques.
- 10. Knowledge of engineering.
- 11. Knowledge of library techniques.
- 12. Knowledge of nursing.
- 13. Knowledge of law.
- 14. Knowledge of chemistry.
- 15. Knowledge of buying techniques.
- 16. Knowledge of employment techniques.
- 17. Knowledge of traffic rates and tariffs.
- 18. Ability to make designs or layouts.
- 19. Ability to wire tabulating equipment.
- 20. Etc.
- * Upgrading skills.
- † Basic skills.

1) Quelle: Lytle (Methods), S.425.

Anhang 7 (Forts.)

3. Richtlinien für die Einstufung der Positionen
in Gehaltsgruppen (Auszug):¹⁾

Labor Grade II--One basic type only falls on this level--the unskilled jobs that require basic abilities that can be easily acquired in 1 to 30 days. In this category fall such jobs as:

- (a) Posting clerk--Ability to post and check
- (b) File clerk--Knowledge of filing
- (c) Elevator operator--Ability to operate an elevator
- (d) Ditto machine operator--Ability to operate a ditto machine
- (e) Duplicators--Ability to operate duplicating equipment

Labor Grade III--Two basic types fall on this level:

- (1) Semi-skilled jobs that require basic abilities that ordinarily take from 4 to 6 months to acquire.
- (2) Unskilled jobs that require one of the abilities listed in Grading Rule #2 above.

In the first of the above categories fall such jobs as:

- (a) Truck Driver--Ability to drive a truck
- (b) Typist--Ability to type
- (c) Teletype Operator--Ability to operate a teletype
- (d) Tracer--Ability to trace
- (e) Comptometer Operator--Ability to operate a comptometer
- (f) Calculating Machine Operator--Ability to operate a calculating machine
- (g) PBX Operator--Ability to operate a switchboard
- (h) Billing Machine Operator--Ability to type
- (i) Bookkeeper--Knowledge of bookkeeping

In the second of the above categories fall such jobs as:

- (a) Group Leader--Ability to act as a group leader of 2 to 4 unskilled workers
- (b) Janitors--Ability to work under unpleasant working conditions

1) Quelle: Ells (Classifications), S.40 f.

Anhang 7 (Forts.)

Labor Grade IX--Two basic types fall on this level:

(1) Staff specialists who are responsible for one particular phase of work within a plant. These individuals must be capable of creative ability and/or be in a position where their decisions can affect either the entire operations or the profit of the company.

(2) Foremen or department managers who plan, organize and direct the work of skilled employees.

Labor Grade X--Two basic types fall on this level:

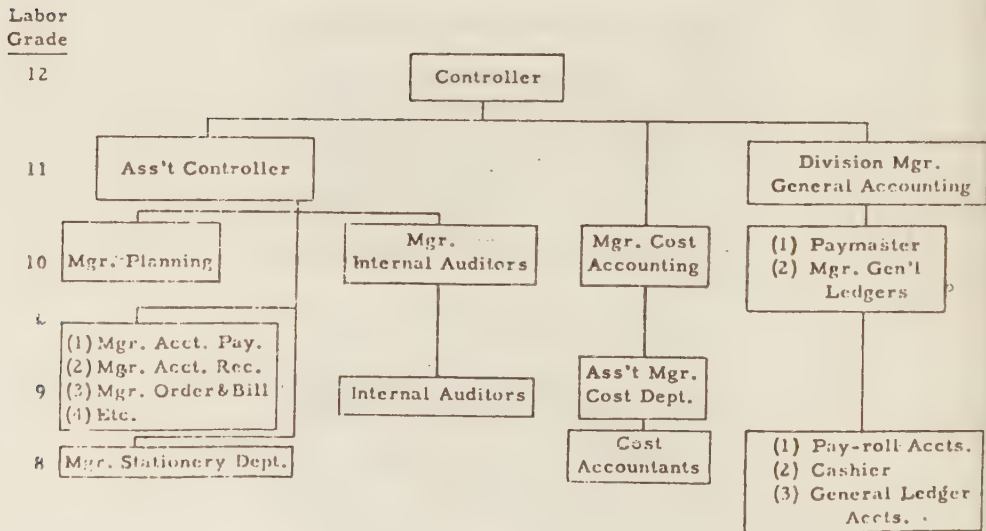
(1) General foremen or major department heads who plan, organize and direct the work of others who are on lower labor grades.

(2) Assistants to divisions managers who create programs and procedures, handle special projects, and assist division managers in the operation of the division.

Labor Grades XI, XII, XIII, and XIV--One basic type only falls on these levels--Division managers and officers who are responsible for the operation of a particular phase of a business. The size of the division is immaterial--the labor grade is determined by the responsibility of the position in relation to others.

Anhang 7 (Forts.)

4. "Organizational Chart Grading" für höhere Führungspositionen ("Controller's Department"): ¹⁾



1) Quelle: Ellis (Classifications), S.45.

Anhang 8

Gehaltsgruppeneffinitionen beim Bewertungsvorschlag der AMA¹⁾

Job Grade	Definition
I	Performs duties with some opportunity for independent judgment under immediate supervision. Performs somewhat difficult and responsible work requiring scientific or technical training or experience, usually involving a broad working knowledge of special subject matter or office, laboratory, engineering, scientific or other procedure or practice.
II	Performs duties with opportunity for independent judgment under general supervision. Performs somewhat difficult and responsible work requiring scientific training or experience involving considerable knowledge of a special and complex subject matter, procedure, practice or of the principles of the profession, art or science involved.
III	Performs duties with opportunity for considerable independent judgment under general supervision. Performs work of moderate difficulty requiring training and experience involving a comprehensive and thorough working knowledge. Position requires a demonstrated capacity for sound independent work.
IV	Performs duties with considerable latitude for exercise of independent judgment under general supervision. Performs work of moderate difficulty and responsibility requiring a college degree or considerable professional, scientific or technical training or experience. Position requires a demonstrated capacity for sound independent work.
V	Performs duties with wide latitude for exercise of independent judgment under general administrative supervision. Performs professional scientific and technical work of considerable difficulty and responsibility requiring somewhat extended professional, scientific training and experience. Position requires demonstrated important attainments with a marked requirement for independent work.
VI	Performs duties with wide latitude for exercise of independent judgment under general administrative supervision. Performs professional, scientific and technical work of a marked difficulty and responsibility requiring extended training and experience. Position requires demonstrated leadership and attainments of a high order in professional, scientific or technical research or administrative activity.

1) Quelle: AMA (Reports), S.23 f.

Anhang 8 (Forts.)

Job Grade	Definition
VII	Performs duties with a wide latitude for exercise of independent judgment under general administrative supervision. Performs professional scientific and technical work of unusual difficulty and responsibility requiring extended professional scientific and technical training and experience. Position requires demonstrated leadership and marked attainments of a high order in professional, scientific or technical research or administrative activity. May serve as an assistant head of a major organization or perform work of a comparable level within a department.
VIII	Performs duties with a wide latitude for exercise of independent judgment under general administrative direction. Performs professional scientific and technical work of exceptional difficulty and responsibility along special technical supervisory or administrative lines. Position requires demonstrated leadership and unusual attainments for planning, directing or executing major professional, scientific, technical, administrative, fiscal and other specialized programs. May serve as head of a major department or perform work of a comparable level of the organization.
IX	Performs duties with a very wide latitude for exercise of independent judgment under general administrative direction. Performs professional scientific and technical work of outstanding responsibility along special technical supervisory or administrative lines. Position requires demonstrated leadership and exceptional attainments for planning, directing or executing major professional, scientific, technical, administrative, fiscal and other programs of marked significance. May serve as head of a major organization or act in an executive position as a coordinator of two or more major functions or activities or may serve as executive assistant in a staff capacity.
X	Performs all duties as required by the executive head of the company to plan direct and execute professional, scientific, technical, administrative, fiscal and other programs of outstanding difficulty and responsibility under the guidance of the Board of Directors.

Anhang 9

Merkmale für die Rangfolgebewertung nach Bexson¹⁾

(i) **KNOWLEDGE**

Technical, professional or other knowledge, experience, and abilities required for performing the duties

- (a) type of school and/or college education required
- (b) certificates, degrees or other qualifications required
- (c) minimum number of years of progressive working experience required in the field(s) mentioned
- (d) special qualifications or personal traits different from or beyond those normally required in a management position (such as an artist's natural creative talent)

(ii) **RESPONSIBILITIES**

The responsibilities delegated in respect of policies and procedures, technical, financial, commercial and administrative operations, property and other assets, and contacts inside and outside the organization

- (a) effect of advisory and planning responsibilities and breadth of application—
whether in plants, divisions or company-wide; whether short-term or long range; whether in respect of current or future plans; whether analytical and interpretive or authorised to modify and establish policy
- (b) estimating, budgeting or controlling expenditure (such as size and complexity of annual operating budget)—
degree of authority for acquisition of services and materials; extent of functional control over the financial plans, budgets, and expenditure of others; development and/or administration of cost control programmes
- (c) responsibility for company assets and facilities—
whether custody, care, maintenance, or operation; whether furniture, large fixed machines, work-in-progress, finished items, or pilferable and desirable goods; whether slight or considerable possibility of fire, theft, or major damage; value of assets
- (d) importance of responsibilities with respect to relationships and contacts inside and outside the company—
whether company contacts are daily, weekly, monthly, and their level; whether contacts are to furnish data, discuss and exchange information, persuade to action, or negotiate working relationships; whether to negotiate terms of sale, purchase or other working agreements, to discuss technical matters or generally to maintain good relations; effect of failure on company affairs, whether profits, sales or prestige

(iii) **MANAGEMENT**

The extent of supervisory duties, including the levels and size of activities supervised, and functional supervision if any

- (a) size of organization (total number of positions)
- (b) complexity of organization—
total number of supervisors; number of distinct activities; displacement of organization (number of locations)
- (c) nature and multiplicity of problems—
whether routine, difficult or very difficult; whether few, many or highly frequent
- (d) extent of functional responsibility (if any)—
whether division-wide or company-wide

(iv) **AUTHORITY**

The degree of authority for taking independent action

- (a) amount of supervision received (number of others reporting direct to the incumbent's superior)
- (b) extent of authority—
to recommend for study or for action; to act subject to review after the fact; to take final action on own responsibility
- (c) guide lines—
whether set procedures have to be followed in the majority or minority of cases
- (d) indirect and direct impact of decisions and consequence of errors—
whether dissatisfaction from customers or employees; whether serious resentment from customers or employees; whether substantial gain or loss to the company.

Anhang 10

Einordnung von Führungspositionen nach der "Guide Line Method"¹⁾

Job Grade	Rate Range	General Management	Marketing	Production	Finance	Research and Devel.
I	\$ 5,000 6,500		Sales Analyst Mgr. Ord. Dept.	Prod. Foreman Buyer, Supplies	Cost Acct. Gen. Acct.	
II	\$ 5,500 7,200		Sales Rep. I			Engineer I
III	\$ 6,200 8,200	Admin. Asst.— Personnel			Senior Acct.	Engineer II Chemist I
IV	\$ 7,000 9,500	Plt. Pers. Mgr.	Sales Rep. II	Prod. Supt. Buyer	Office Mgr.	
V	\$ 8,000 11,000		Sales Svc. Rep.	Maint. Eng. Asst. Tr. Mgr.	Credit Mgr.	Engineer III Chemist II
VI	\$ 9,000 12,500		Dir. Tech. Sv. Dist. Mgr. B	Gen. Foreman Sup. Qual. Cont.	Tax Acct. Gen. Acct.	
VII	\$10,000 14,000	W & S Admin. Attorney	Dist. Mgr. A	Mgr. Pro. Con. Plant Eng.		Section Head Dir. Lab.
VIII	\$11,500 16,000	Personnel Mgr.	Mgr. Con. Pro. Mgr. Mkt. Res.	Traffic Mgr. Asst. Pur. Agt.	Asst. Contr.	Pilot Plt. Supv.
IX	\$13,500 19,000	Secretary	Regional Mgr.	Plant Mgr. B		Asst. Dir. R&D
X	\$16,000 22,500	Dir. Ind. Rel.	Product Mgr.	Purch. Agent	Controller	
XI	\$19,000 27,000		Dir. For. Sls.	Coor. Pro. Svcs. Plant Mgr. A	Treasurer	Dir. Eng. R & D Mgr.
XII	\$22,500 33,000		Gen. Sls. Mgr.			
XIII	\$27,000 40,000	Admin. V. P.		V. P.—Mfg.	V. P.—Fin.	
XIV	\$33,000 50,000		V. P.—Mktg.			
XV	\$38,000 60,000	Exec. V. P.				
XVI	\$50,000 80,000	President				

- 1) Quelle: AMA (Reports), S.21. In diesem Beispiel betragen die Abstände zwischen den Gehaltsgruppen nicht - wie bei Smyth und Murphy üblich - 5%, sondern liegen zwischen 10% (Gehaltsgruppe I und II) und etwas über 30% (Gehaltsgruppe XV und XVI).

Anhang 11

Stufenwertzahlverfahren der Lockheed Aircraft Corporation (Auszug)

1. Merkmale, Merkmalsstufen und Stufenwertzahlen:¹⁾

<u>Factor</u>									
Mentality	Degree Points	$\frac{1}{50}$	$\frac{2}{90}$	$\frac{3}{130}$	$\frac{4}{170}$	$\frac{5}{210}$	$\frac{6}{250}$		
Education and Training	Degree Points	$\frac{1}{30}$	$\frac{2}{60}$	$\frac{3}{90}$	$\frac{4}{120}$	$\frac{5}{150}$	$\frac{6}{180}$	$\frac{7}{210}$	
Experience	Years Points	$\frac{1}{20}$	$\frac{2-1}{40}$	$\frac{1-2}{60}$	$\frac{2-3}{80}$	$\frac{3-4}{100}$	$\frac{4-5}{120}$	$\frac{5-6}{140}$	$\frac{6-7}{160}$
	Years Points	$\frac{7-8}{180}$	$\frac{8-9}{200}$	$\frac{9-10}{220}$	$\frac{10-12}{240}$	$\frac{12-14}{260}$	$\frac{14-16}{280}$	$\frac{16-18}{300}$	
Applied Knowledge	Degree Points	$\frac{1}{20}$	$\frac{2}{40}$	$\frac{3}{70}$	$\frac{4}{110}$	$\frac{5}{160}$	$\frac{6}{220}$	$\frac{7}{300}$	
Analytical Requirements	Degree Points	$\frac{1}{20}$	$\frac{2}{60}$	$\frac{3}{100}$	$\frac{4}{140}$	$\frac{5}{180}$	$\frac{6}{220}$	$\frac{7}{260}$	$\frac{8}{300}$
Judgement	Degree Points	$\frac{1}{30}$	$\frac{2}{70}$	$\frac{3}{110}$	$\frac{4}{150}$	$\frac{5}{200}$	$\frac{6}{250}$	$\frac{7}{300}$	
Managerial Responsibility	Degree Points	$\frac{1}{30}$	$\frac{2}{50}$	$\frac{3}{80}$	$\frac{4}{120}$	$\frac{5}{170}$	$\frac{6}{230}$	$\frac{7}{300}$	
Costs Responsibility	Degree Points	$\frac{1}{30}$	$\frac{2}{50}$	$\frac{3}{80}$	$\frac{4}{120}$	$\frac{5}{170}$	$\frac{6}{230}$	$\frac{7}{300}$	
Scope of Supervision	Persons Points	$\frac{5 \text{ or less}}{20}$	$\frac{6-10}{40}$	$\frac{11-25}{60}$	$\frac{26-50}{80}$	$\frac{51-100}{100}$	$\frac{101-200}{120}$		
	Persons Points	$\frac{201-400}{140}$	$\frac{401-800}{160}$	$\frac{801-1600}{180}$	$\frac{1601-3200}{200}$				
	Persons Points	$\frac{3201-6400}{220}$	$\frac{6401-12800}{240}$	$\frac{12801-35600}{260}$					
Dealing with Others	Degree Points	$\frac{1}{20}$	$\frac{2}{30}$	$\frac{3}{50}$	$\frac{4}{80}$	$\frac{5}{120}$	$\frac{6}{170}$	$\frac{7}{230}$	$\frac{8}{300}$
Confidence Responsibility	Degree Points	$\frac{1}{20}$	$\frac{2}{40}$	$\frac{3}{60}$	$\frac{4}{80}$	$\frac{5}{100}$	$\frac{6}{120}$	$\frac{7}{140}$	

Total Minimum Points - 290 Point Range - 2670 Total Maximum Points - 2960

1) Quelle: Briggs (Positions), S.92.

Anhang 11 (Forts.)

2. Definition und Abstufung des Merkmals "Experience":¹⁾

This factor measures the amount of previous related working experience required to successfully fill the job. Only such experience as has been found to contribute directly toward successful performance of the job duties in question shall be counted. Education and training shall not be included in estimating time under this factor. However, the time estimate assumes an individual with the selected Mentality and Education and Training. (Note: In cases where alternate kinds of experience may be qualifying for the job, the time estimate shall be based on that qualifying experience most suitable for the job in question.)

The normal amount of working experience required to fill this job is:

<u>Time</u>	<u>Point Value</u>
1. Less than six months	20
2. Six months to a year	40
3. One to two years	60
4. Two to three years	80
5. Three to four years	100
6. Four to five years	120
7. Five to six years	140
8. Six to seven years	160
9. Seven to eight years	180
10. Eight to nine years	200
11. Nine to ten years	220
12. Ten to twelve years	240
13. Twelve to fourteen years	260
14. Fourteen to sixteen years	280
15. Sixteen to eighteen years	300

1) Quelle: Briggs (Positions), S.79.

Anhang 11 (Forts.)

3. Definition und Abstufung des Merkmals
"Confidence Responsibility":¹⁾

This factor measures the degree to which the job requires specific responsibility for exercising discretion in releasing information, or in discussing matters with others, the disclosure of which (as to subject matter or timing) may prove detrimental or embarrassing to the company, or a violation of company confidence pledged to others. Consideration is given to the responsibility for securing compliance with confidence requirements by anysubordinates.

This job requires:

1. Discretion in controlling, releasing, or discussing information or data which by company policy is confidential, but which can be obtained from non-company sources. Disclosure of such information or data would normally not prove detrimental or especially embarrassing to the company.
2. Discretion in controlling, releasing, or discussing detail or summarized confidential information, the improper disclosure of which would be of minor detriment to the company.
3. Discretion in controlling, releasing, or discussing detail or summarized confidential information, the improper disclosure of which would be of moderate detriment to the company.
4. Discretion in controlling, releasing, or discussing relatively important confidential information. Improper disclosure of such information or data may cause limited company liability, or potentially have serious effect on a specific phase of company operations, or limited effect company wide.
5. Discretion in controlling, releasing, or discussing important confidential information, the improper disclosing of which could have serious effect upon the company as a whole, or on major company activities.
6. Discretion in controlling, or in applying confidential knowledge of over-all management planning in its development stages.
7. Discretion in controlling, or in applying initial and restricted knowledge of highly important confidences related to future company plans, business prospects, and financial condition.

Degree	1	2	3	4	5	6	7
Points	20	40	60	80	100	120	140

1) Quelle: Briggs (Positions), S.91.

Anhang 12

Stufenwertzahlverfahren nach Lipstreu und Kennedy

1. Merkmale und Merkmalsgewichtung:¹⁾

1. Nature of Decisions	30%
a) policy decisions	(15%)
b) technical decisions	(10%)
c) administrative decisions	(5%)
2. Consequences of Decisions	35%
3. External-Internal Relationships	20%
a) external	(12%)
b) internal	(8%)
4. Authority Relationships	15%
(scope of authority and supervisory responsibility)	

1) Quelle: Lipstreu/Kennedy (Job), S.68.

Anhang 12 (Forts.)

2. Stufendefinitionen für das Merkmal "Consequences of Decisions":¹⁾

- Decision is essentially nonshareable; involves a chronological distance between decision and event of more than a year; cannot be guided by experience precedents or decision rules; depends on little or no organizational support either vertically or horizontally; is significantly related to a prime organizational objective; and involves a major budgetary expenditure.

- Decision is shareable; involves a chronological distance between decision and event of approximately six months to a year; may be guided by experience precedents or decision rules; is coordinated with and supported by other programs; involves either support of a prime objective or significant divisional activity; and involves a substantial budgetary expenditure for implementation.

- Decision is shareable with colleagues inside or outside a division; involves a chronological distance between decision and event of less than six months; requires the analysis and adaptation of experience precedents or decision rules to a new decision context; is limited in personnel involvement to colleagues or subordinates; is directly related to an operational objective required in the administration of assigned functions; and involves a significant departmental budgetary expenditure for implementation.

- Decision is shareable with colleagues within a division; the response to the decision is immediate; follows decision rules or experience precedents requiring only minor adaptation and analysis; is necessary, though contributing in a minor degree to the general functional effectiveness of the division; and involves a comparatively minor budgetary expenditure for implementation.

1) Quelle: Lipstreu/Kennedy (Job), S.68.

Anhang 13

Definition und Bewertungstafel für das Merkmal "Planning" im Bewertungsplan der General Aniline and Film Corporation¹⁾

This factor measures the position requirement for developing plans within the framework of approved policies for present and future operations; for example, scheduling production to satisfy market requirements; planning organization changes to meet changing conditions, coordination of different lines of endeavor, etc. . . .

Consider first the scope of application and second the conditions under which planning must be done.

Relative Complexity and Frequency of Situations Requiring Planning

Scope of Application	Degree	Only occasional changes in systems, volume of work, and conditions	Frequent changes in systems, volume of work, and conditions	Sudden or continuous changes requiring continuous follow-up in systems, work volume, programs, objectives, operations, etc.
		Most situations routine	Many situations complex	Many situations highly complex
		A	B	C
Some planning of a few activities and procedures for a section of a department. Basic activities and objectives usually governed by established departmental systems, methods and procedures.	1	13	17	22
Planning of activities for a department of a division.	2	17	22	28
Planning activities for a large department of a division.	3	22	28	36
Planning activities for a whole operating division or department of a corporate-wide staff.	4	28	36	47
Planning total corporate activities.	5	36	47	60

1) Quelle: Lytle (Methods), S.445.

Anhang 14

Merkmale und Merkmalsabstufungen im Stufenwert- zahlverfahren Haupts¹⁾

Tab. 1		Fachkönnen: (einschließlich Führungswissen)		
Stufe:→		Vorauszusetzende Ausbildung		
		I	II	III
durchschnittlich notwendige Erfahrung		normale Ausbildung, z. B. Lehre m. Zusatzseminar, Sonderkursen u. ä.	mittl. Ausbildung, z. B. HWF, Fachoberschule, Ing.-Schule oder vergl.	höhere Ausbildung, z. B. Hochschule, Uni oder Stufe II mit Weiterbildg.
a	3 Jahre	1	2	5
b	5 Jahre	3	4	7
c	7 Jahre	5	6	9
d	10 Jahre	7	9	10
Leichte Progression in der Horizontalen mit Ausnahme des Maximalwertes III/d				

Tab. 2		Entscheidungsbefugnis:		
Stufe:→		Häufigkeiten von Entscheidungen und Konfliktsituationen		
		I	II	III
Auswirkung und Abwägung		normal	mittel	hoch
a	gering	1	2	5
b	normal	3	4	7
c	erhöht	5	6	9
d	sehr hoch	7	9	10
Leichte Progression in der Häufigkeit (horizontal) da steigende Belastung				

Tab. 3		Allgemeine Aufgaben der Menschenführung: und/oder Belastungen bei Verhandlungsführungen			
Stufe:→		Psychische Belastungen (Betriebspsych. der Menschenführung, erforderliches Verhandlungsgeschick)			
		I	II	III	IV
Stress Belastungsreaktionen d. Körpers		gleichbleibend einfache Belastung	unregelm. einfachere Belastung	erhöhte Belastung	sehr hohe Belastung
a	normal üblich	1	2	3	4
b	erhöht bei Führungskräften bzw. Verhandl.-Führung	3	4	6	7
c	hoch (wie vor)	5	7	9	10
d	sehr hoch bei ober. Führungspersonal	7	10	12	13
linearer Verlauf in den einzelnen Stufen, zwischen III + IV geringerer Unterschied der Führungsaufgaben					

1) Quelle: Haupts (Bewertungsverfahren), S.66 ff.

Anhang 14 (Forts.)

Tab. 4 Verantwortung für Sachwerte: (Höhe der Schadensmöglichkeit)				
Stufen:				
I	II	III	IV	V
normal b. einf. Führungsaufg., Berechnungen einfacherer Art	Vollmachten begrenzt, selbständige Berechnungen	erhöhte Vollm., schwier. Berechn., hohe Schadensmöglichkeit	hohe Vollm., entspr. Schadensmöglichk.	sehr hohe Vollmacht. mit Auswirkung auf Gesamt-Erg.
1	2	4	7	10
Progression durch Aufgabenstellung bedingt				

Tab. 5 Verantwortung für die Arbeit anderer: (gegebenenfalls auch für die Sicherheit)				
Stufen:				
I	II	III	IV	V
geringe Verantwortung (Spezialaufgaben)	erste Leute	Gruppenführer	Abteilungsleiter	Hauptabt.-Leit. u. Bereichsleiter
0	1	3	6	8
leicht degressiv zwischen Stufe IV und V, da geringere Konkretisierung der Abgrenzung möglich				

Tab. 6 Verantwortung für Arbeitsabläufe:			
Stufen:			
I	II	III	IV
keine (Spezialaufgaben)	geringe Anweisungsbefugnis	direkte Einflüsse auf rationalen Arbeitsfluß	Gesamtverantwortung für Arbeitsablauf
0	1	3	6
linear mit steigender Verantwortung			

Tab. 7 Belastung für spezielle Denkprozesse: (Problemstellungen organisatorischer oder fachlicher Art, die nicht unmittelbar mit dem Fachkönnen in Zusammenhang stehen)			
Stufen:			
I	II	III	IV
häufig, aber einfacherer Natur	schwieriger, aber selten anfallend	allgemein schwierig	sehr schwierig und häufig
1	3	6	9
lineares Ansteigen der Belastung je nach Aufgabenstellung			

Tab. 8 Besondere Vertrauensstellung:			
Stufen:			
I	II	III	IV
keine oder geringere Kenntnisse von Geschäftsvorgängen	Kenntnisse von bestimmten Zusammenhängen (Patente)	Kenntnisse vieler Zusammenhänge und Planungen (wichtige Patentabsichten)	Kenntnisse v. Gesamtzusammenhängen sowie Ertr.-Lage u. langfr. Planung
0	1	2	4
progressiv, da steigende Anforderung je nach Art der Stellung in der Betriebshierarchie			

Anhang 15

"Guide Chart-Profile Method"

1. Definition und Beispiel einer "guide chart" (linke Hälfte) für das Merkmal "Know How":

DEFINITION: KNOW-HOW is the sum total of every kind of skill, however acquired, required for acceptable job performance. This sum total which comprises the overall "savvy" has three aspects:

- The requirement for specialized, technical Know-How.
- The requirement for human skills in motivating people.
- The requirement for breadth of functionally diversified and integrated Know-How involved in managerial or consulting situations.

SPECIALIZED AND TECHNICAL KNOW-HOW	BREADTH OF MANAGERIAL AND CONSULTATIVE SKILLS	I. LIMITED			II. INTERMEDIATE		
		Within single field of activity, with appropriate concern for related fields.			Primarily within single field or toward single objective with some internal integration of, or external integration, with other fields.		
	HUMAN RELATIONS	1 Basic	2 Important	3 Outstanding	1 Basic	2 Important	3 Outstanding
SPECIALIZED AND TECHNICAL KNOW-HOW	A. PRIMARY: Elementary plus some secondary (or equivalent) education; plus company indoctrination.	12	14	16	16	19	22
		14	16	19	19	22	25
		16	19	22	22	25	29
	B. ELEMENTARY VOCATIONAL: Familiarization in uninvolved standardized work routines and/or use of simple equipment and machines.	16	19	22	22	25	29
		19	22	25	25	29	33
		22	25	29	29	33	38
	C. VOCATIONAL: Procedural or systematic proficiency, which may involve a facility in the use of specialized equipment.	22	25	29	29	33	38
		25	29	33	33	38	43
		29	33	38	38	43	50
	D. ADVANCED VOCATIONAL: Some specialized (generally nontechnical) skill, acquired on or off the job, giving additional breadth or depth to a generally single function.	29	33	38	38	43	50
		33	38	43	43	50	57
		38	43	50	50	57	66
SPECIALIZED AND TECHNICAL KNOW-HOW	E. BASIC SPECIALIZED-TECHNICAL: Specialized or simple technical Know-How (however acquired) involving a grasp of practices and precedent, or of scientific theory and practice.	38	43	50	50	57	66
		43	50	57	57	66	76
		50	57	66	66	76	87
	F. SEASONED SPECIALIZED-TECHNICAL: Specialized proficiency, or technical adequacy, broadened by experience, and exercised within framework of policy and practice.	50	57	66	66	76	87
		57	66	76	76	87	100
		66	76	87	87	100	115
	G. SPECIALIZED-TECHNICAL MASTERY: Mastery of techniques, practices and theories gained through wide seasoning and/or special development, exercised under general guidance of management and policy objectives.	66	76	87	87	100	115
		76	87	100	100	115	132
		87	100	115	115	132	152
	H. PROFESSIONAL MASTERY: Exceptional competence and unique mastery in a professional field.	87	100	115	115	132	152
		100	115	132	132	152	175
		115	132	152	152	175	200

Anhang 15 (Forts.)

"guide chart" (rechte Hälfte) für "Know How":

HUMAN RELATIONS:

1. BASIC: Ordinary tests and effectiveness in dealing with others.
2. IMPORTANT: Understanding, influencing and/or serving people are important, but not over-riding considerations.
3. OUTSTANDING: Alternative or combined skills in understanding, selecting, developing, organizing and motivating people are over-riding.

MEASURING KNOW-HOW: KNOW-HOW has both breadth (comprehensiveness) and depth (thoroughness). Thus, a job may require some knowledge about a lot of things, or a lot of knowledge about a few things. The total Know-How is the product of breadth times depth. This concept makes practical the comparison and weighing of the total Know-How contents of different jobs in terms of "HOW MUCH KNOWLEDGE ABOUT HOW MANY THINGS."

III. BROAD Integration and coordination of diversified activities in an important management area or consulting field.			IV. COMPREHENSIVE Comprehensive integration and coordination of diversified activities and functions in a major management complex.			V.	VI.
1 Basic	2 Important	3 Outstanding	1 Basic	2 Important	3 Outstanding		
22	25	29	29	33	38		
25	29	33	33	38	43		
29	33	38	38	43	50		
33	38	43	43	50	57		
38	43	50	50	57	66		
43	50	57	57	66	76		
50	57	66	66	76	87		
57	66	76	76	87	100		
66	76	87	87	100	115		
76	87	100	100	115	132		
87	100	115	115	132	152		
100	115	132	132	152	175		
115	132	152	152	175	200		
132	152	175	175	200	230		
152	175	200	200	230	264		
175	200	230	230	264	304		
200	230	264	264	304	350		



Anhang 15 (Forts.)

2. Definition und Beispiel einer "guide chart" (linke Hälfte) für das Merkmal "Problem Solving":

DEFINITION: Problem-Solving is the amount of original, "self-starting" thinking required by the job for analyzing, evaluating, creating, reasoning, arriving at and making conclusions. It has 2 aspects or dimensions:

- Environment in which Problem-Solving takes place.
- Requirements for Problem-Solving.

ENVIRONMENT IN WHICH PROBLEM-SOLVING TAKES PLACE	PERCENT	
	1. ROTE MEMORY Recall of specific, learned things in simple, stable or repetitive situations.	2. SELECTIVE MEMORY Choice of applicable learned things in tradi- tional situations.
A. STRICT ROUTINE: Activities covered by detailed rules, instruction, and/or rigid supervision.		
B. ROUTINE: Activities covered by standard instructions and/or continuous close supervision.		
C. SEMI-ROUTINE: Activities with minor diversification, cov- ered by well-defined standards, precedents and supervision.	25 29	29 33
D. STANDARDIZED: Somewhat diversified activities, covered by procedural standards and general super- vision.	29 33	33 38
E. DIRECTED: Activities covered by estab- lished practices and policies, and direc- tion as to execution and review.	33 38	38 43
F. GENERALLY DIRECTED: Activities covered by departmental or func- tional policies and objectives, and gen- eral direction as to means and results.	38 43	43 50
G. GUIDED: Activities within general poli- cies, principles and objectives, and guid- ance as to means and results.	43 50	50 57
H.	50 57	57 66

Anhang 15 (Forts.)

"guide chart" (rechte Hälfte) für "Problem Solving"

MEASURING PROBLEM-SOLVING: Problem-Solving utilizes Know-How: "You think with what you know." This is true of even the most creative work... The raw material of any thinking is knowledge of facts, principles and means; ideas are put together from something already there. Therefore, problem-solving is treated as a percentage utilization of know-how.

To the extent that thinking is circumscribed by standards, covered by precedents or referred to others, problem-solving is diminished, and the emphasis correspondingly is on know-how.

PAGE UTILIZATION OF KNOW-HOW, WHERE THE PROBLEMS CALL FOR:		
3. INTERPOLATION Choice of relevant learned things in situations which may present some new material, but which conform to established patterns and modes.	4. ADAPTIVE THINKING Analytical, interpretative, evaluative and/or constructive thinking in variable situations of manufacture, market and the like.	5. CREATIVE THINKING Conceptual and imaginative, yet realistic thinking in novel situations in which the approach as well as the content are not fully defined.
33 38	38 43	43 50
38 43	43 50	50 57
43 50	50 57	57 66
50 57	57 66	66 76
57 66	66 76	76 87
66 76	76 87	87 100

Anhang 16

"Business Criteria Evaluation"

1. Beispiel einer summarischen Einordnung in Gehaltsgruppen:¹⁾

	Div. 'A'	Div. 'B'	Div. 'C'
Turnover	£5 million	£2 million	£0.5 million
Assets	£3 million	£1 million	£0.2 million
No. of products	120	50	20
Complexity rating	Highly complex	Complex	Uncomplicated
No. of employees	1,000	600	200
Grade Z	General Manager		
Grade Y	General Manager		
Grade X			
Grade W	General Manager		

2. Beispiel einer analytischen Bewertung:²⁾

a) Punktspannen für die Gehaltsgruppen:

Job grade	Points range
Z	76 - 155
Y	36 - 75
X	16 - 35
W	5 - 15

b) Bewertungsergebnis:

As per example 3.5 but weighted and scored				
Criteria	Weighting	Div. 'A'	Div. 'B'	Div. 'C'
Turnover	£m x 10	50	20	5
Assets	£m x 10	30	10	2
No. of products	÷ 10	12	5	2
Complexity rating	1 to 10 scale	10	6	2
No. of employees	÷ 100	10	6	2
Total points		112	47	13
Grade Z	General Manager			
Grade Y	General Manager			
Grade X				
Grade W	General Manager			

- 1) Quelle: McBeath/Rands (Administration), S.44.
 2) Quelle: McBeath/Rands (Administration), S.45.

Anhang 17

"Evalogram Method"

1. Quantitative Charakteristika der einzelnen Werke:¹⁾

PLANT	FLOOR SPACE (MIL. SQ. FT.)	VOLUME* CAPACITY (MIL. UNITS PER YEAR)	GROSS FIXED	TOTAL EMPLOYMENT	COST OF SALES (MIL. DOLLARS)
			ASSETS (MIL. DOLLARS)	(AV. DAY PER YR. HOURLY AND SALARIED)	
A	2.5	2.7	48.	4100	54.
B	2.6	2.9	49.5	4350	56.2
C	2.0	2.1	45.	4000	50.1
D	2.2	1.8	41.	4200	53.5
E	2.4	2.9	20.	4800	58.
F	1.8	1.9	38.	4400	46.
G	1.7	1.8	36.5	3800	44.
H	1.7	1.6	36.	3600	42.
I	1.6	1.5	34.	3100	41.
J	1.5	1.2	30.	3200	40.
K	.9	.8	26.5	3050	36.
L	1.0	1.0	23.	2600	34.5
M	1.2	1.1	22.	2900	31.
N	.9	.8	26.5	2350	36.
O	.6	.5	21.5	2050	30.

* It is assumed each plant makes the same basic product in different colors, styles and amounts. There are presumably certain minima as to employment levels, assets, and sales needed before a plant can become operational

1) Quelle: Patten (Evalograms), S.20.

Anhang 17 (Forts.)

2. Vorläufige Anordnung der Werke nach Bildung von
jeweils drei Größenklassen für die
fünf Kriterien:¹⁾

Item ¹																SCALE ²		DEFINITION OF ITEMS
PLANT	11	12	13	21	22	23	31	32	33	41	42	43	51	52	53	VALUE		
A	X		X		X		X		X		X		10				11 2+	Mil. Sq. Ft. Floor Space
																	12 1.5-1.99	" " " " "
																	13 up to 1.49	" " " " "
B	X		X		X		X		X		X		10				21 2+	Mil. Units Vol. Per Yr.
																	22 1.5-1.99	" " " " "
																	23 up to 1.49	" " " " "
C	X		X		X		X		X		X		10				31 40+	Mil. Dola. Gross Assets
																	32 30-39.9	" " " " "
																	33 20-29.9	" " " " "
D	X		X	X		X		X		X		9					41 4000	Total Employment
																	42 3000-3999	" " " " "
																	43 2000-2999	" " " " "
E	X		X				X	X		X		8					51 50+	Mil. Dollars Cost of Sales
																	52 40-49.9	" " " " "
																	53 30-39.9	" " " " "
F	X		X		X	X		X		X		7						
G	X		X		X		X		X		X		5				² SCALE VALUES	
H	X		X		X		X		X		X		5				11 2	
																	12 1	
																	13 0	
I	X		X		X		X		X		X		5				21 2	
																	22 1	
																	23 0	
J	X		X	X		X		X		X		4					31 2	
																	32 1	
																	33 0	
K	X		X		X		X		X		X		1				41 2	
																	42 1	
																	43 0	
L	X		X		X		X		X		X		0				51 2	
																	52 1	
																	53 0	
M	X		X		X		X		X		X		0					
N	X		X		X		X		X		X		0					
O	X		X		X		X		X		X		0					

1) Quelle: Patten (Evalograms), S.22.

Anhang 17 (Forts.)

3. Endgültige Anordnung (in insgesamt drei Schwierigkeitsklassen) nach Bildung möglichst "homogener Blöcke":¹⁾

Item ¹																SCALE	SCALE	DEFINITION OF ITEMS		
PLANT	11	41	51	31	21	22	12	32	42	52	23	33	13	53	43	VALUE ²	GROUP			
A	X	X	X	X	X											10	1	11	2+	Mil. Sq. Ft. Floor Space
																		12	1.5-1.99	" " " " " "
																		13	up to 1.49	" " " " " "
B	X	X	X	X	X											10	1	21	2+	Mil. Units Vol. Per Yr.
																		22	1.5-1.99	" " " " " "
																		23	up to 1.49	" " " " " "
C	X	X	X	X	X											10	1	31	40+	Mil. Dollars Gross Assets
																		32	30-39.9	" " " " " "
																		33	20-29.9	" " " " " "
D	X	X	X	X	X											9	1	41	4000+	Total Employment
																		42	3000-3999	" " " " " "
																		43	2000-2999	" " " " " "
E	X	X	X													8	1	51	50+	Mil. Dollars Cost of Sales
																		52	40-49.9	" " " " " "
																		53	30-39.9	" " " " " "
F	X					X	X	X	X							7	2			
G						X	X	X	X	X						5	2	Coefficient of reproducibility = $1 - \frac{\text{number of errors}}{\text{number of items} \times \text{number of plants}}$		
H						X	X	X	X	X						5	2	CR = $1 - \frac{2 + 2 + 1}{(15)(15)}$		
I						X	X	X	X	X						5	2	CR = $1 - \frac{5}{225}$		
J						X	X	X	X	X						4	2	CR = $\frac{225-5}{225}$		
K							X		X	X	X	X				1	3	CR = $\frac{220}{225}$		
L								X	X	X	X	X				0	3	CR = .97		
M									X	X	X	X	X			0	3			
N									X	X	X	X	X			0	3			
O										X	X	X	X	X		0	3			

1) Quelle: Patten (Evalograms), S.23.

Anhang 18

Das Verfahren von Doulton und D. Hay

1. Abstufung für die Beanspruchung beim einzelnen Merkmal und für die Gesamtschwierigkeit der Positionen:¹⁾

Grade 5	Senior Management
Grade 4	Middle Management
	Specialized professional posts
Grade 3	Junior Management
	Professional posts
Grade 2	Senior Supervisors
	High level support posts (Senior Technicians)
Grade 1	Supervisors
	Low level support posts (Junior Technicians).

2. Bewertungsbeispiel für zwei Positionen:²⁾

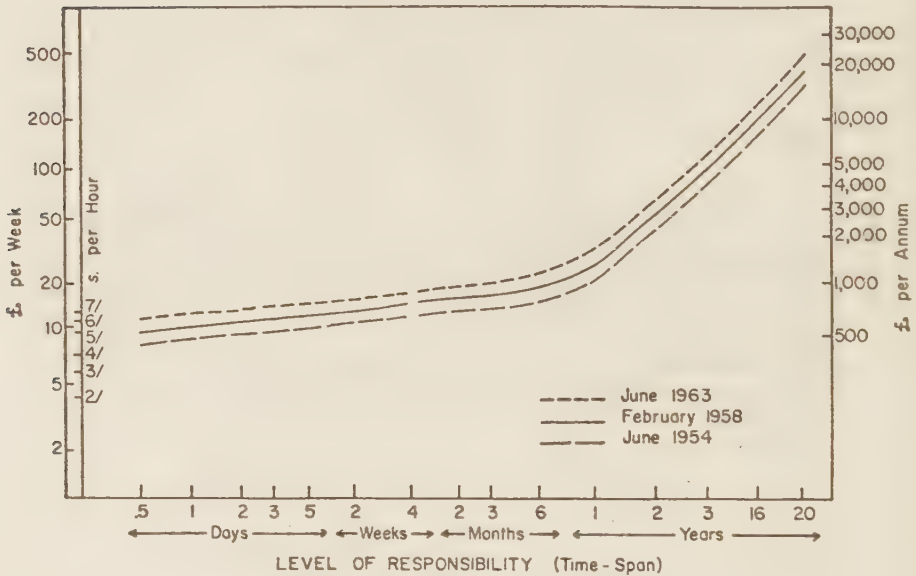
(Beide werden insgesamt in die Schwierigkeitsklasse 3 eingestuft, da sie diese Stufe als höchste Beanspruchung bei einem einzelnen Merkmal aufweisen; es ist also unerheblich, dass Position A für mehrere Merkmale, Position B dagegen für nur 1 Merkmal in Stufe 3 eingeordnet wird.)

		Job A		Job B	
		Part I	Part II	Part I	Part II
Judgement ...	...	3	2	2	3
Creative Thought ...	...	3	—	—	2
Man Management ...	...	—	3	2	—
Decisions:					
Money ...	...	—		2	1
Staff ...	...	—		—	1
Facilities ...	...	3	2	—	2
Etc.					
Knowledge and Experience (assessed over the job as a whole)	Ex-over		3		2

- 1) Quelle: Doulton/D. Hay (Staff), S.19.
- 2) Quelle: Doulton/D. Hay (Staff), S.32.

Anhang 19

Höhe des Entgelts in Abhängigkeit von der "time-span
of discretion" ("Equitable Work-Payment Scale")¹⁾



("The discontinuity in the center of the curve represents the point at which workers stop thinking in terms of overtime and therefore expect somewhat higher basic pay.")

1) Quelle: Jaques (Level), S.93.

Anhang 2o

"Decision Band Method" (Stufendefinitionen nach Entscheidungstypen)¹⁾

BAND E: P o l i c y - m a k i n g d e c i - s i o n s are made at the very top of the hierarchy, t o p m a n a g e m e n t . They are associated with board level management. The word 'director' suggests the function of directing or guiding the enterprise, and the board does this by taking decisions on company policy. The limits set on the choice of decision tend to be wide and, in many cases, are specified only by the laws of the state. Designation as 'top management' does not necessarily put a man's decisions in this band - we define 'policy-making' as rigidly as possible, characterized, for example, by final decisions committing the entire company on significant issues.

BAND D: P r o g r a m m i n g d e c i s i o n s are typical of those made by s e n i o r m a n a g e r s such as divisional managers, works managers and chief engineers. The decision is made within the limits set by the policy decision of Band E. It is a plan or programme for execution of the policy. In Band D no execution of decisions takes place.

BAND C: I n t e r p r e t a t i v e d e c i - s i o n s are made by m i d d l e m a n a g e r s , by departmental heads such as machine shop manager or

1) Quelle: Husband (Jobs), S.59.

a foundry superintendent. The decisions are made within the limits set in the programme at Band D. At this level there is still no execution of decisions.

BAND B: R o u t i n e d e c i s i o n s are made by s k i l l e d w o r k m e n . These are decisions concerned with the e x e c u t i o n of the interpreted policy decided at Band C. The craftsman or tradesman does not decide 'why' something must be done, he is concerned with the way it is carried out, the process.

BAND A: A u t o m a t i c d e c i s i o n s . The s e m i - s k i l l e d w o r k e r also does not have to know 'why' he performs his operation. He need only concern himself with 'how' to carry out the instructions of 'what' to do, and 'where' and 'when' to do it, the operations within the process.

BAND O: V e g e t a t i v e d e c i s i o n s are made by an u n s k i l l e d w o r k e r who is typically left with the most limited discretion, e.g. speed of working.

Anhang 21

Beispiele für Positionsbeschreibungen

1. Produktionsleiter der "Chemical Division" einer Grossunternehmung der pharmazeutischen Industrie¹⁾

Basic Function

To develop production objectives, standards, and programs for the _____, and _____ plants of the Chemical Division in conformance with Company policies; and to direct and integrate all production, production planning, warehousing, preparation of goods for shipping to plants and branches, and related activities for these plants. This responsibility extends functionally also to the St. Louis blending plant.

Duties and Responsibilities

1. Objectives. Develops objectives, policies, and programs for the production activities of the [four] plants [within his jurisdiction]; and periodically evaluates and reports results.
2. Production Activities. Directs and coordinates all manufacturing, warehousing, preparation of goods for shipment, and related activities, in conformance with approved processes, standards, and sales requirements. Is responsible for seeing that the efficiency of existing processes at all Chemical Division plants (excluding Marine Magnesium) is maintained at the highest possible efficiency.
3. Production Planning. Generally supervises the development and execution of production planning policies, programs, and techniques; and recommends to the Management Council inventory policies and controls. Through his production planning staff and the planning units at the production plants, maintains close liaison with Marketing and other areas concerned to carry out these functions effectively.
4. Standards and Costs. Cooperates with other areas in the Division in establishing and maintaining productivity and cost standards.
5. New Processes. With the advice and guidance of the Technical Area and Engineering, directs the installation and break-in of new processes in the factory units. Cooperates with the Technical Area and with Engineering in the demonstration of new equipment and processes. Jointly with the Technical Area and Engineering, sets final process procedures and yield standards. Recommends process improvements, and cooperates with the Technical Area in the development of new processes and process information.
6. Documentation. Directs the documentation and maintenance of factory process information, making certain the process write-ups are kept up to date and reflect approved process changes.

1) Quelle: Bennet (Job), S.229 ff.

Anhang 21 (Forts.)

7. **Quality Control.** As delegated by Chemical Control, and with its advice and guidance, maintains adequate quality control and inspection for in-process materials, intermediates, and materials for re-use. Uses methods and procedures approved by Chemical Control for subdividing and packaging operations of Control-released bulk, and for pharmaceutical formulation operations. Informs Chemical Control, at the time of delivery of a lot, of any deviations from standard manufacturing, formulating, or subdividing practices, and of any unusual circumstances occurring that might be significant from a quality standpoint. Substandard quality and/or unacceptable deviations from approved operational or control practices during manufacturing, formulation, or subdivision may result in rejection by Chemical Control.
8. **Custody.** Directs the custody and protection of raw materials, containers, products, and process information.
9. **Facilities.** Sees that production facilities are properly protected, maintained, and utilized, consistent with the best interests of the Company.
10. **Licenses and Permits.** In conformance with legal requirements, sees that necessary licenses and permits are secured.
11. **Capital Expenditures.** Authorizes or recommends capital expenditures in the production areas under his direction, in conformance with approved budgets and delegations of authority.
12. **Functional Responsibilities.** Under the functional supervision of the areas concerned, directs the Engineering, Purchasing, Traffic, Industrial Relations, Financial Services, and Public Relations activities in the Chemical Division plants, except the Marine Magnesium Division.

Measurement of Performance

The measures of performance for the incumbent in this position are:

1. The effectiveness of production policies and programs at the [four] plants [concerned].
2. The operating efficiency of existing processes at these plants.
3. The successful maintenance and protection of materials and facilities.
4. The effectiveness of cooperative transactions with other areas and Divisions.

Organizational Relationship

1. Reports to the Division President.
2. Provides advice and service to other areas and divisions of the Company as mutually agreeable.

Committee Membership

Chemical Division Operating Committee.

Anhang 21 (Forts.)

2. Leiter der Rechtsabteilung der Koppers Company, Inc.:¹⁾

Basic Function

Guidance and counsel in the ordinary and special activities of the Company to insure maximum protection of the legal rights of the Company; and to maintain its operations within the limits prescribed by law. Defense of the Company against suits or claims filed by the government or by individuals or other entities; and prosecution of the Company's claims against others. Preparation of reports and statements required by regulatory bodies.

Scope

The duties and responsibilities of this position embrace all matters of a legal nature involving functions performed on behalf of the Company by an employee, director, officer, or organizational unit of the Company; or involving any matters arising between the Company and any customer, supplier, or agent of the Company or other outside party; except that the specialized legal services involved in commerce law questions and in obtaining and defending patents have been assigned to and are the responsibility of the Traffic and Transportation and Research Departments, respectively.

Duties and Responsibilities

- 1. To prepare and maintain the corporate records; and to perform special duties required by laws or Company By-Laws such as issuance of notices, obtaining proxies, determination of the form of stock certificates, and other securities. To file and care for By-Laws, corporate seal, lists of stockholders, and Certificate of Incorporation.
- 2. To be responsible for the preparation and timely distribution of the Company's annual and quarterly reports to the stockholders.
3. To determine, recommend, and disseminate policy and directions on legal aspects of operating matters, for the guidance and control of other units of the organization.
4. To supervise and direct all litigation involving the Company and its

1) Quelle: Bennet (Job), S.383 ff.

Anhang 21 (Forts.)

- agents, employees, or officers, arising out of their acts on behalf of the Company. To give legal counsel in connection with controversies which have not yet become matters of suit. To handle material relating to the prosecution or defense of claims involving the government.
5. To draft or approve written agreements, contracts, or other obligations and participate in negotiations looking to the execution of important contracts. To provide legal advice in connection with the purchase or sale of real properties. To review and approve any written material which will entail the rights or obligations of the Company and which is not executed on forms previously approved.
 6. To prepare or approve corporate reports, statements, certifications, etc., required or prepared for Federal, state, or other governmental bodies or agencies thereof; and reports to stock exchanges. To participate in negotiation with such bodies on matters affecting the Company's operations.
 7. To consult on and participate in negotiations on important labor matters, including labor contracts, disputes, claims, representation, etc.
 8. To provide legal counsel to the Company in any matter within the knowledge of the Department. To contact and select outside legal representation in connection with special problems.
 9. To supervise the work of Assistant Counsels; and to assign duties to each. To review and approve the work of these assistants, where necessary.
 10. To prepare and recommend a program for the operation of the Department, and for the expense thereof.
 11. To report the progress and results of Department activities to general management; and to perform whatever special assignments may be made by the Office of the President.
 12. To consult and cooperate with regional representatives on legal matters which may be assigned to them for administration or coordination in their region.

Method of Measurement

Adequate protection of the Company's interests from a legal standpoint, represented by the accuracy of advice given as to the probable legal results attendant upon courses of action, and by the flow of maximum rights and benefits through the operation of law, will be measurements of proper performance of these duties and responsibilities.

Organizational Relationships

1. The Manager, Law Department, is responsible to the President for performance of these duties.
2. Assistant Counsels and other personnel of the Law Department are responsible to the Manager for performance of assigned duties.
3. The duties of this position are of a staff nature, performed to assist, advise, and serve, and are consequently performed without the exercise of line authority over other units. Authoritative action will be taken through the usual line channels only.

Close cooperation will be extended to the Research and Development and the Traffic and Transportation Departments in all matters pertaining to their performance of specialized legal services.

As a member of the Operating Committee, the Manager, Law Department, is responsible for joint consideration of matters within the scope of that Committee.

Anhang 21 (Forts.)

3. "Vice President - Engineering and Research" einer Unternehmung der Elektrobranche¹⁾

General Responsibilities

Under the direction of the President, be responsible for engineering in its broad aspects as it relates to the entire scope of the Company's activities. Direct the line supervision of the Company's central research, design, and development program. Furnish functional guidance to engineering and quality control activities in the various divisions of the Company.

Specific Duties

1. Organization Development. Develop and direct his supporting organization; and establish the duties and responsibilities for positions reporting directly to him.
2. Functional Guidance. Be responsible for functional guidance of all the Company's engineering activities.
3. Quality Standards and Control. Be responsible for seeing that quality and performance standards are established for all products sold by the Company; and be responsible for functional guidance of all quality control activities.
4. Research, Design, and Development. Direct the establishment and administration of a company-wide research, design, and development program to insure leadership in our fields of activity. Be responsible for the Research Laboratories. Be responsible for design and development of new products not closely allied with the work of, or assigned to, a product division. Work closely with Sales and Operations in matters pertaining to product development as related to the Company's sales position.
5. Technical Services to Divisions. Maintain adequate organization and facilities to render company-wide services in the fields of metallurgy, ceramics, chemistry, physics, and other similar technical fields involved in the Company's operations.
6. Technical Contacts. See that contacts are maintained with trade associations, professional societies, and educational institutions, as regards technical affairs, and with other outside technical organizations.
7. Engineering Personnel Development. Be functionally responsible for the technical development of engineering personnel.
8. Technical Information. Promote and be functionally responsible for insuring proper technical content of publications and oral presentations about the Company's products.

1) Quelle: Bennet (Job), S.182 f.

Anhang 22

Beispiel für die Umwandlung von Arbeitswerten in
Gehälter (bzw. Gehaltsbandbreiten)¹⁾

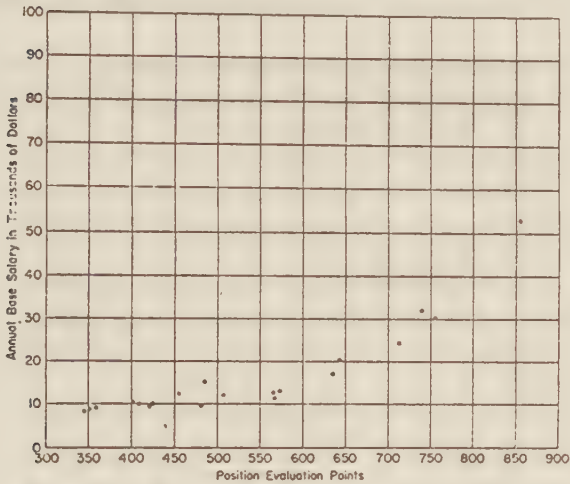
1. Ergebnisse der Bewertung (Positionen, Arbeits- werte und bisherige Gehälter):

<i>Position title</i>	<i>Evaluation points</i>	<i>Current salary</i>
President	854	\$52,800
Vice-president, sales	754	30,200
Vice-president, finance	738	31,900
Vice-president, manufacturing	712	24,200
General sales manager	642	20,200
Vice-president, engineering	634	16,900
Director of industrial relations	572	13,100
District sales manager	566	11,200
Purchasing director	564	12,800
Division superintendent	506	12,000
Advertising manager	484	15,400
Labor relations manager	480	9,600
Research and development manager	454	12,500
Tax accountant	422	10,000
Industrial engineering manager	420	9,800
Quality control manager	408	10,200
Production planning and control manager	400	10,500
Budgetary planning and control supervisor	358	9,200
Market research manager	350	8,800
General accounting supervisor	344	8,400

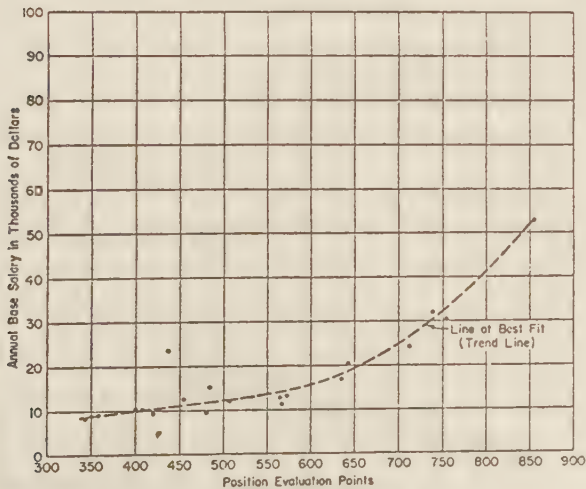
1) Quelle: Smyth (Incentives), S.63 ff.

Anhang 22 (Forts.)

2. Streudiagramm (bisherige Gehälter der Positionen in Abhängigkeit von ihren Arbeitswerten):

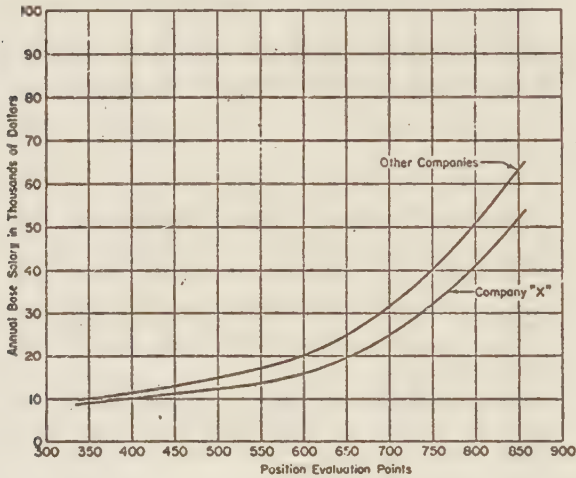


3. Regressionslinie (bisherige Gehälter der Positionen in Abhängigkeit von ihren Arbeitswerten):

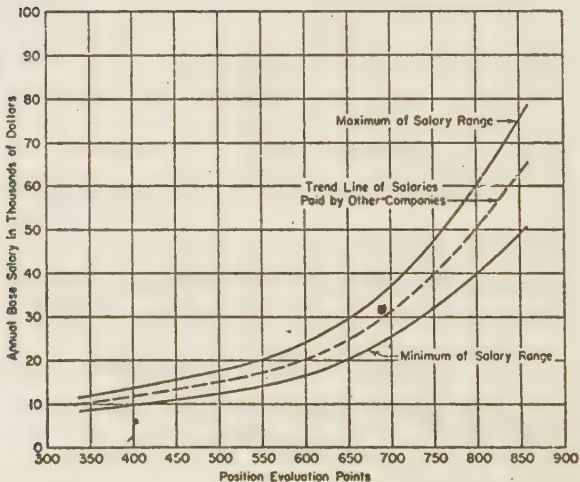


Anhang 22 (Forts.)

4. Regressionslinie für die bisherigen Gehälter (Company X) und für die externen Gehaltsdaten, jeweils in Abhängigkeit vom Arbeitswert der Positionen:

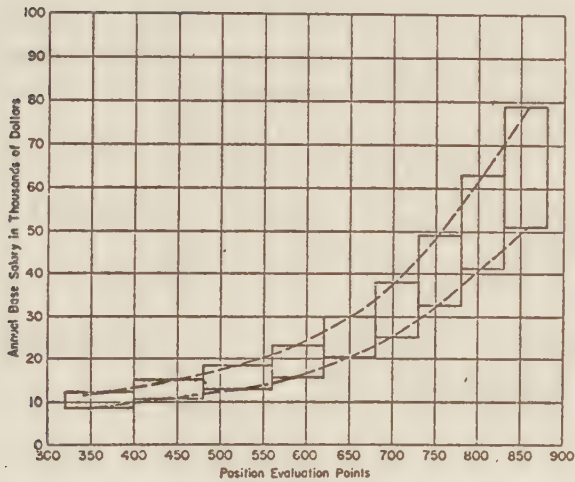


5. Bildung von Gehaltsspannen auf der Grundlage der externen Gehaltskurve:



Anhang 22 (Forts.)

6. Gehaltsbandbreiten (nach Bildung von
Gehaltsklassen) in Abhängigkeit
von den Arbeitswerten:



Literaturverzeichnis

- Abbott, C.C., Forbes, J.D. und Thompson, L.A. (Function):
The Executive Function and Its Compensation, Occasional Papers on Business Management, Nr.1, University of Virginia, o.O. 1958
- Allaway, R.H. (Basis): Developing the Basis for Executive Compensation, in: Compensating Executive Worth, hrsg. von R.F. Moore, New York 1968, S.35-58
- AMA (Hrsg.) (Reports): Reports on Compensation Administration and Control, Section II: Salary Administration, New York 1961
- Andrews, I.R. und Henry, M.M. (Attitudes): Management Attitudes Toward Pay, in: Industrial Relations, Vol.3 (1963), Nr.1, S.29-39
- Andrews, R. und Page, C. (Schemes): What Happens to Salary Schemes in a Warmer Climate?, in: The Director, Vol.20 (1967), Nr.2, S.176-179
- Atchinson, T. und French, W. (Systems): Pay Systems for Scientists and Engineers, in: Industrial Relations, Vol.7 (1967), Nr.1, S.44-56

- Baker, J.C. (Payments): Payments to Senior Corporation Executives, in: Quarterly Journal of Economics, Vol.LIX (1945), S.170-184
- Baldwin, W.L. (Motives): The Motives of Managers, Environmental Restraints, and the Theory of Managerial Enterprise, in: Quarterly Journal of Economics, Vol. LXXVIII (1964), Nr.2, S.238-256
- Batten, J.D. und Stouder, D.H. (Compensation): Compensation and Job Evaluation, in: Personnel Journal, Vol.44 (1965), Nr.11, S.609-612 und S.626
- Baumann, H. (Bewertung): Die Bewertung der Büroarbeit, in: Das Rationelle Büro, 1.Jg.(1950), Heft 9, S.219-221
- Beach, D.S. (Personnel): Personnel: The Management of People at Work, New York 1965
- Beal, E.F. (Job Evaluation): In Praise of Job Evaluation, in: California Management Review, Vol.5 (1963), Nr.4, S.9-16
- Beckerle, H. (Arbeitsbewertung): Die Arbeitsbewertung in Kreditinstituten, Wiesbaden 1966
- Belcher, D.W. (Administration): Wage and Salary Administration, 2nd Ed., Englewood Cliffs (N.J.) 1962
- Belcher, D.W. (Nature): The Changing Nature of Compensation Administration, in: California

Management Review, Vol.XI (1969),
Nr.4, S.89-94

Belcher, D.W. (Theory): Toward a Behavioral Science Theory of Wages, in: Academy of Management Journal, Vol.5 (1962), Nr.2, S.102-116

Belcher, D.W. (Trends): Ominous Trends in Wage and Salary Administration, in: Personnel, Vol.41 (1964), Nr.5, S.42-50

Bellows, R.M. und Estep, M.F. (Job Evaluation): Job Evaluation Simplified: The Utility of the Occupational Characteristics Check List, in: Journal of Applied Psychology, Vol.32 (1948), S.354-359

Bender, B. (Problematik): Zur Problematik der Gewichtung bei der Arbeitsbewertung, in: BFuP, 12.Jg.(1960), Heft 3, S.148-162

Benge, E.J. (By-Products): By-Products of Job Evaluation, in: Personnel Journal, Vol.29 (1950), Nr.3, S.94-99

Benge, E.J. (Performance): Appraising Key Man Performance, Swarthmore (Pa.) 1963

Benge, E.J., Burk, S.L.H. und Hay, E.N. (Job Evaluation): Manual of Job Evaluation, New York und London 1941

Bennet, C.L. (Job): Defining the Manager's Job - The AMA Manual of Position Descriptions, AMA Research Study, Nr.33, New York 1958

- Bexson, J.D. (System): A System for Job Ranking, in:
Personnel Management and Methods,
März 1964, S.28-29 und S.38
- Bidlingmaier, J. (Führen): Mit Zielen führen, in: Der
Volkswirt, 24.Jg.(1970), Nr.30,
S.30-32
- Bittner, H. (Erfahrungen): Über praktische Erfahrungen
mit einer analytischen Arbeitsbewer-
tung im Büro, in: Das Rationelle
büro, 8.Jg.(1957), Nr.11, S.479-492
- Blackett, O.W. (Compensation): Management Compensation -
A Statistical Study of the Relation-
ship of Executive Compensation to
Capital Employed and Earnings, Michi-
gan Business Studies, Vol.XI, Nr.2,
Ann Arbor (Mich.), April 1953
- Bloch, W. (Arbeitsbewertung): Arbeitsbewertung - Grund-
lagen und Anwendung, Zürich 1959
- Bloch, W. (System): Arbeitsbewertung für Angestellte -
Ein schweizerisches System, in:
Fortschrittliche Betriebsführung,
10.Jg.(1961), Heft 1, S.17-21
- BNA (Job Evaluation): Job Evaluation, Survey Nr.40 of
BNA's Personnel Policies Forum,
Washington (D.C.) 1956
- Böhrs, H. (Arbeitsbewertung): Die Arbeitsbewertung als
Hilfsmittel der Betriebsführung, in:
Der Arbeitgeber, 14.Jg.(1962), Nr.
13/14, S.411-413

- Böhrrs, H. (Leistungslohn): Leistungslohn - Arbeitsleistung und Arbeitsentlohnung, Wiesbaden 1959
- Börner, D. (Lohngerechtigkeit): Lohngerechtigkeit in betriebswirtschaftlicher Sicht, in: Verantwortliche Betriebsführung, hrsg. von E. Gaugler, Stuttgart 1969, S.220-231
- Bowman, E.H. (Job Evaluation): Executive Job Evaluation in the Insurance Industry, Unveröffentlichtes Manuskript, o.O. o.J.
- Bramesfeld, E. (Arbeitsbewertung): Arbeitsbewertung, in: HdSW, Bd.I, Stuttgart-Tübingen-Göttingen 1956, S.291-297
- Bramesfeld, E. (Einführung): Arbeitspsychologische Einführung zu: Euler, H., Stevens, H., Schilling, F. und Schoppe, R.: Analyse und Bewertung von Angestellten-tätigkeiten, Sozialwirtschaftliche Schriftenreihe, Heft 5, 2.Aufl., Düsseldorf 1955, S.7-9
- Bramesfeld, E. (Methode): Schätzen als Methode, in: Zbl. Arb.Wiss., 1.Jg.(1947), Heft 9, S.164-170
- Brandt, D.P. (Rahmen): Leistungsbezogene Gehaltsentwicklung im Rahmen einer Gehaltsstufen-Ordnung, in: MuA, 19.Jg.(1967), Heft 7, S.281-284

- Braun, W. (Grenzen): Grenzen traditioneller und Bedingungen moderner Leistungsentlohnung, in: ZfB, 36.Jg.(1966), Nr.4, S.205-233
- Braun, W. (Lohnfindung): Die betriebliche Lohnfindung, in: Lohnpolitik und Einkommensverteilung, hrsg. von H. Arndt, Schriften des Vereins für Socialpolitik, NF, Bd.51, Berlin 1969, S.540-587
- Brengel, A. (Bewertung): Die Bewertung der Arbeit, Berlin 1942
- Briggs, H.S. (Positions): Evaluating Managerial Positions, Studies in Personnel Policy, Nr.122, NICB, New York 1951
- Brinkmann, G. (Beitrag): Der Beitrag der sozialökonomischen Verhaltensforschung zur Voraus-schätzung des Bedarfs an hochqualifi-zierten Führungskräften, in: Wirt-schaftstheorie als Verhaltenstheorie, - Ein Symposium der Forschungsstelle für empirische Sozialökonomie, Ber- lin 1969, S.16-34
- Britten, R.H. (Impacting): Impacting - Our New Administra-tive Headache, in: Personnel Admini-stration, Vol.26 (1963), Nr.2, S.51-55 und S.59
- Burk, S.L.H. (Bases): Bases for Sound Salary Determina-tion, in: Management of Human Resour-ces - Readings in Personnel Admini-stration, hrsg. von P. Pigors, C.A.

Myers und F.T. Malm, New York-San
Francisco-Toronto-London 1964,
S.382-385

Burk, S.L.H. (History): A Case History in Salary and
Wage Administration, in: Personnel,
Vol.15 (1939) Nr.3, S.93-129

Burns, J.E. (Job Evaluation): Job Evaluation - 1975,
in: Industrial Management, Vol.VII
(1965), Nr.5, S.5-8

Butler, J.J. (Structure): How to Develop Your Executive
Compensation Base Structure, Summary
of a Presentation at the Seminar on
'Developments in Executive Compensation', AMA, New York, September 1966

Calhoon, R.P. (Personnel): Managing Personnel, New York-
Evanston-London 1963

Charron, C. (Report): Background Report on Job Evaluation,
Unveröffentlichtes Manuskript,
Philadelphia (Pa.) 1969

Chesler, D.J., Leukart, R.H. und Otis, J.L. (Job Evaluation):
Job Evaluation, in: Industrial Engineering Handbook, hrsg.
von H.B. Maynard, New York-Toronto-
London 1956, S.5/70-5/102

Childs, A.R. (Program): A Compensation Program for Managers
of Professional, Technical, and
Non-Technical Personnel, in: Professional and Technical Personnel: Re-

cruitment, Compensation and Development, hrsg. von T.P. Gilroy, Iowa City (Iowa) 1969, S.24-32

Christke, H. (Erfahrungen): Erfahrungen mit der Einführung der analytischen Arbeitsbewertung im Angestelltenbereich, in: Personal, 20.Jg.(1968), Heft 4, S.98-100

Clayton, H.B. (Contribution): Measuring the Executive's Contribution, in: Workshop on Executive Compensation, Papers and Proceedings, hrsg. von A.L. Hopkins, University of Illinois, Urbana (Ill.) o.J., S.26-40

Cook, F.W. (Compensation): Management Compensation, Summary of a Presentation at the Seminar on 'Fundamentals of a Modern Salary Administration Program', AMA, New York, Februar 1969

Cook, F.W. (Planning): Relating Compensation and Organization Planning, Summary of a Presentation at the Job Evaluation and Wage/Salary Administration Course, AMA, New York, November 1969

Crossley, J.R. (Bargaining): Collective Bargaining, Wage Structure and the Labour Market in the United Kingdom, in: Wage Structure in Theory and Practice, hrsg. von E.M. Hugh-Jones, Amsterdam 1966, S.157-235

- Curry, L.K. (Job Evaluation): Job Evaluation, Salary Standardization, and Merit Rating, in: Bankers Monthly, Vol.LXIII (1946), Nr.10, S.487-498
- Dadakis, C.S. (Job Evaluation): Job Evaluation and Salary Administration for Engineers, Paper Nr.64-MD-24, presented at the Design Engineering Conference and Show, Chicago (Ill.), Mai 1964
- Daffern, G.N. (Evolution): The Evolution of a Performance Appraisal Procedure, in: The Personnel Function: A Progress Report, AMA Management Report, Nr.24, New York 1958, S.82-86
- Daniels, H.W. und Katzell, R.A. (Method): A Method for Combining Length of Service and Job Rating in Setting Wage Scales, in: Personnel, Vol.30 (1954), Nr.4, S.295-298
- Dederra, E. (Leistungsentlohnung): Leistungsentlohnung qualifizierter Angestellter nach Elliot Jaques, in: Fortschrittliche Betriebsführung, 17.Jg.(1968), Heft 1, S.25
- Dederra, E. (Zeitspanne): Die Zeitspanne des persönlichen Ermessensspielraumes als Kriterium der Entlohnung qualifizierter Angestellter? - Die Time-span-Methode von Elliot Jaques, in: Personal, 20.Jg. (1968), Heft 4, S.118-119

- Dirks, H. (Bewertungsverfahren): Ein neues Bewertungsverfahren für Angestellte, in: Personal, 21.Jg.(1969), Heft 3, S.72-75
- Diskussion zum Thema: Leitende Angestellte, in: Der Arbeitgeber, 22.Jg.(1970), Nr.9, S.394-398
- Dlesk, G. (Administration): Salary Administration for Middle Management Positions, in: N.A.C.A. Bulletin, Vol.XXXI (1950), Nr.8, S.937-948
- Dooley, C.R. (Administration): Executive Salary Administration, in: Personnel, Vol.9 (1933), Nr.4, S.133-135
- Doulton, J. und Hay, D. (Staff): Managerial and Professional Staff Grading, London 1962
- Douty, H.M. (Impact): The Impact of Trade Unionism on Internal Wage Structures, in: Internal Wage Structures, hrsg. von J.L. Meij, Amsterdam 1963, S.222-259
- Dunlop, J.T. (Task): The Task of Contemporary Wage Theory, in: The Theory of Wage Determination, Proceedings of a Conference Held by the International Economic Association, hrsg. von J.T. Dunlop, New York und London 1957, S.3-27
- Dunnette, M.D. (Scientist): A Behavioral Scientist Looks at Managerial Compensation, in: Managerial Compensation, hrsg. von R. Andrews, Ann Arbor (Mich.) 1965, S.35-41

- von Eckardstein, D. (Laufbahnplanung): Die Laufbahnplanung für Führungskräfte durch die Unternehmung, Diss. München 1969
- Edmonds, M.E. und Torrence, G.W. (Structure): Erecting the Salary Structure, in: Management Record, Vol.XXIV (1962) Nr.10, S.26-28
- Elder, J.T. (Method): Salary Comparison Method for Experienced Technical Personnel, in: Personnel Journal, Vol.47 (1968), Nr.7, S.467-474
- Ells, R.W. (Classifications): How to Grade Job Classifications Using the Mobell System, in: Job Evaluation Practices, Research and Technical Report, Nr.9, University of Minnesota, Dubuque (Iowa) 1951, S.39-47
- Ells, R.W. (Job Evaluation): Simplified Job Evaluation, in: Tools for Improved Personnel Relations, AMA Personnel Series, Nr.140, New York 1951, S.9-21
- Ells, R.W. (System): The Basic Abilities System of Job Evaluation, Wisconsin Commerce Reports, Vol.III, Nr.2, Madison (Wisc.), Juni 1951
- Enell, J.W. und Haas, G.H. (Standards): Setting Standards for Executive Performance, AMA Research Study, Nr.42, New York 1960

- Engriser, R. (Gliederung): Die Gliederung des Lohnes in einzelne Komponenten, in: Der Arbeitslohn, Heft 43 der sozialen Schriftenreihe des Landesverbandes freier Schweizer Arbeiter, St.Gallen 1966, S.6-17
- Engriser, R. (Leistungslohn): Leistungslohn in der Verwaltung und bei Angestellten, in: IO, 35.Jg.(1966), Nr.5, S.219-227
- Euler, H. (Analyse): Analyse und Bewertung von Angestelltentätigkeiten, in: IO, 23.Jg.(1954), Nr.3, S.107-116
- Euler, H. und Stevens, H. (Arbeitsbewertung): Die analytische Arbeitsbewertung als Hilfsmittel zur Bestimmung der Arbeitsschwierigkeit mit besonderer Berücksichtigung der Fortschritte in der Mechanisierung, Sozialwirtschaftliche Schriftenreihe, Heft 3, 4. neu bearb. und erw. Aufl., Düsseldorf 1965
- Euler, H. und Stevens, H. (Hilfsmittel): Die analytische Arbeitsbewertung als Hilfsmittel zur Bestimmung der Arbeitsschwierigkeit, Düsseldorf 1950
- Euler, H., Stevens, H., Schilling, F. und Schoppe, R. (Analyse): Analyse und Bewertung von Angestelltentätigkeiten, Sozialwirtschaftliche Schriftenreihe, Heft 5, 2.Aufl., Düsseldorf 1955

- Farwell, S.P. (Job Evaluation): Job Evaluation: Its History, Purposes, and Limitations, in: Job Evaluation Practices, Research and Technical Report, Nr.9, University of Minnesota, Dubuque (Iowa) 1951, S.1-7
- Fassbender, S. (Führungskräfte): Die Führungskräfte im Unternehmen - Gedanken zu ihrer Gliederung und ihrer überbetrieblichen Weiterbildung, Essen 1957
- Ferguson, G. (Executives): Are Executives Overpaid?, in: Best's Insurance News (Life Edition), Vol.60 (1959), Nr.7, S.55-58
- Ferguson, G. (Management): Recruiting, Rating, and Paying Management, Part II, in: Best's Insurance News (Life Edition), Vol.57 (1956), Nr.10, S.69-72
- Fetter, R.B. und Johnson, D.C. (Compensation): Compensation and Incentives for Industrial Executives, Bloomington (Indiana) 1952
- Feurer, W. (Arbeitsbewertung): Arbeitsbewertung für die Angestelltentätigkeit, in: Büro und Verkauf, Heft 8, 1953, S.203-205
- Fischer, G. (Neugruppierungen): Neugruppierungen bei den technischen und kaufmännischen Angestellten, in: Personal, 22.Jg. (1970), Heft 6, S.161

- Fogarty, M.P. (Portrait): Portrait of a Pay Structure,
in: Internal Wage Structures, hrsg.
von J.L. Meij, Amsterdam 1963,
S.1-114
- Forrest, A. (Guide): The Manager's Guide to Setting
Targets, Revised Ed., London 1968
- Fox, A. (Time-Span): The Time-Span of Discretion Theory:
An Appraisal, London 1966
- Fox, H. (Relationships): Top Executive Salary Rela-
tionships, in: Management Record,
Vol.XXIII (1961), Nr.2, S.10-13
- Freher, E.W. (Curves): Maturity Curves in Individual
Salary Determination, in: Proceedings
of Spring Regional Conferences 1968,
American Compensation Association,
Bridgeville (Pa.) 1968, S.10-12
- Friedrichs, H. (Personalpolitik): Besondere Personal-
politik für ausser tarifliche Angestell-
te, in: MuA, 17.Jg.(1965), Heft 5,
S.134-136
- Friedrichs, H. (System): Zum System der betrieblichen
Rangstufen und ihrer Bezeichnungen,
in: Personal, 21.Jg.(1969), Heft 1,
S.16-19
- Fürstenberg, F. (Grundfragen): Grundfragen der Betriebs-
soziologie, Köln und Opladen 1964

- Gaugler, E. (Instanzenbildung): Instanzenbildung als Problem der betrieblichen Führungsorganisation, Berlin 1966
- Gaul, D. (Arbeitsbewertung): Die Arbeitsbewertung in ihrer rechtlichen Bedeutung, 2.Aufl., Kassel 1957
- Gill, E.F. (Positions): Management Positions Can Be Evaluated Successfully, in: Personnel Journal, Vol.27(1949), Nr.11, S.407-413
- Gilmour, R.W. (Control): Industrial Wage and Salary Control, New York und London 1956
- Gonnermann, M. und Schastok, P. (Gehaltsfindung): Transparente Gehaltsfindung, in: Der Arbeitgeber, 22.Jg.(1970), Nr.21, S.906-907
- Goodman, P.S. (Examination): An Empirical Examination of Elliot Jaques' Concept of Time Span, in: Human Relations, Vol.20 (1967), Nr.2, S.155-169
- Goossens, F. (Entgelte): Inwieweit, wem und wie sollen Entgelte im Betrieb bekannt gemacht werden? - Ein Beitrag zum Tabu der Gehälter, in: Personal, 22.Jg.(1970), Heft 2, S.34-36
- Goossens, F. (Tatsachen): Tatsachen über das 'Tabu der Entgelte' und andere Personaldaten, in: Personal, 22.Jg.(1970), Heft 5, S.149-151

- Goossens, F. (Vorgesetzte): Vorgesetzte, Führungskräfte und Rangstufen - Begriffe und Größenordnungen, in: MuA, 19.Jg.(1967), Heft 4, S.98-101
- Griffenhagen, E.O. und Telford, F. (Principles): The Principles and Techniques of Preparing a Plan of Compensation for Positions and Employees in a Large Organization, in: Public Personnel Studies, Januar 1925, S.16-25
- Griffin, J. (Yardstick): A Yardstick for Salaries, in: The Director, Vol.17(1964), Nr.1, S.90-92
- Grigsby, O.R. und Burns, W.C. (Surveys): Salary Surveys - The Deluge, in: Personnel Journal, Vol.41 (1962), Nr.6, S.274-280
- Gutenberg, E. (Unternehmensführung): Unternehmensführung, Wiesbaden 1962
- Habbe, S. (Growth): Personal Growth through Performance Appraisal, in: Management Record, Vol.XXIV (1962), Nr.7/8, S.14-18
- Häusler, J. (Personalpolitik): Personalpolitik von morgen - Gedanken zu den künftigen Entwicklungstendenzen der betrieblichen Personalarbeit, in: Führungskräfte heute und morgen - Personal- und Ausbildungspolitik auf neuen Wegen, hrsg.

vom Deutschen Institut für Betriebswirtschaft, Düsseldorf und Wien 1966, S.25-80

Hagner, G.W. und Weng, H. (Arbeitsschwierigkeit): Arbeitsschwierigkeit und Lohn, Köln 1951

Haire, M. (Character): The Incentive Character of Pay, in: Managerial Compensation, hrsg. von R. Andrews, Ann Arbor (Mich.) 1965, S.13-17

Haire, M., Ghiselli, E.E. und Porter, L.W. (Research): Psychological Research on Pay: An Overview, in: Industrial Relations, Vol.3 (1963), Nr.1, S.3-8

Harris, C.R. und Heise, R.C. (Tasks): Tasks, not Traits - The Key to Better Performance Review, in: Personnel, Vol.41 (1964), Nr.3, S.60-64

Haupts, R. (Bewertungsverfahren): Ein Bewertungsverfahren für aussertarifliche Angestellte, in: Personal, 22.Jg.(1970), Heft 3, S.66-70

Hay, E.N. (Application): The Application of Weber's Law to Job Evaluation Estimates, in: Journal of Applied Psychology, Vol.34 (1950), Nr.2, S.102-104

Hay, E.N. (Method): The Guide Chart-Profile Method of Job-Man Evaluation, in: People at Work: The Human Element in Modern Business - Some Principles and Practi-

ces in Industrial Human Relations,
AMA Management Report, Nr.1, New York
1957, S.143-150

Hay, E.N. (Problems): Current Problems in Wage and Salary Administration, Management Report Nr.213, California Personnel Management Association, Berkeley (Calif.) o.J.

Hay, E.N. (Standards): Setting Salary Standards for Executive Jobs, in: Personnel, Vol.34 (1958), Nr.4, S.63-72

Hay, E.N. und Purves, D. (Job Evaluation): A New Method of Job Evaluation: The Guide Chart-Profile Method, in: Personnel, Vol.31 (1954), Nr.1, S.72-80

Hay, E.N. und Purves, D. (Method): The Profile Method of High-Level Job Evaluation, in: Personnel, Vol.28 (1951), Nr.2, S.162-170

Hax, K. (Grundfragen): Grundfragen der betrieblichen Personalpolitik, in: Arbeit und Lohn als Forschungsobjekt der Betriebswirtschaftslehre, Sonderdruck der ZfB, Wiesbaden 1962, S.121-132

Heinen, E. (Zielsystem): Das Zielsystem der Unternehmung - Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen, Wiesbaden 1966

Hellriegel, D. und French, W. (Critique): A Critique of Jaques' Equitable Payment System, in:

Industrial Relations, Vol.8 (1969),
Nr.3, S.269-279

Hemphill, J.K. (Job Descriptions): Job Descriptions for
Executives, in: HBR, Vol.37 (1959),
Nr.5, S.55-67

Henzel, F. (Grundschule): Die Grundschule des Führungs-
nachwuchses, in: ZfO, 28.Jg.(1959),
Heft 3, S.91-97

Herman, S.M. (Compensation): Compensation: Wrong Roads
and Questionable Directions, in: Per-
sonnel, Vol.36 (1959), Nr.5, S.8-17

Herzberg, F., Mausner, B. und Synderman, B.B. (Motiva-
tion): The Motivation to Work, 2nd
Ed., New York und London 1959

Hetzler, H.W. (Bewertung): Die Bewertung von Bürotätig-
keiten - Grundlagen und Verfahren,
2. verb. Aufl., Köln und Opladen 1964

Heyel, C. (Performance): Appraising Executive Performan-
ce, New York 1958

Hicks, J.R. (Theory): The Theory of Wages, 2nd Ed., Lon-
don 1963

Hildebrand, G.H. (Influences): External Influences and
the Determination of the Internal Wage
Structure, in: Internal Wage Structu-
res, hrsg. von J.L. Meij, Amsterdam
1963, S.260-299

- Hill, J.M.M. (Time-Span): A Note on Time-Span and Economic Theory, in: Human Relations, Vol.XI (1958), Nr.4, S.373-380
- Hippenstiel, J. (Gehaltsfindung): Die Gehaltsfindung bei den ausser tariflichen Angestellten in der Bundesrepublik Deutschland, Lahr 1971
- Höhn, R. (Stellenbeschreibung): Stellenbeschreibung und Führungsanweisung, Bad Harzburg 1966
- Hoffmann, F. (Organisation): Organisation der Führungsgruppe, Berlin 1969
- Hofmann, E. (Besonderheiten): Besonderheiten der analytischen Arbeitsplatzbewertung für Angestellte - Ergebnisse einer praktischen Untersuchung, in: IO, 28.Jg. (1959), Nr.11, S.346-350
- Hohmann, E. (Versuch): Versuch einer Arbeitsbewertung für Angestellte, in: MuA, 3.Jg.(1951), Nr.3, S.72-73
- Hopwood, J.O. (Administration): Administration of Wages and Salaries, in: Personnel, Vol.11 (1935), Nr.4, S.99-109
- Howe, R.J. (Policies): Executive Compensation Policies and Methods, in: Michigan Business Review, Vol.X (1958), Nr.2, S.28-32
- Howell, R.A. (Look): A Fresh Look at Management by Objectives, in: Business Horizons, Vol.10 (1967), Nr.3, S.51-58

- Hubschmid, A. (Grenzen): Grenzen der systematischen Lohnbestimmung aus der Sicht der kaufmännischen Angestellten, in: IO, 37.Jg. (1968), Nr.12, S.670-672
- Hugh-Jones, E.M. (Vorwort): Vorwort zu: Wage Structure in Theory and Practice, hrsg. von E.M. Hugh-Jones, Amsterdam 1966, S.VIII-X
- Hughes, C.L. (Performance): Assessing the Performance of Key Managers, in: Personnel, Vol. 45 (1968), Nr.1, S.38-43
- Humble, J.W. (Differentials): Managerial Differentials and a Rational Salary Structure, in: The Manager, Vol.26 (1958), Nr.11, S.828-831
- Husband, T.M. (Jobs): How to Evaluate Jobs, in: Management Today, Juli 1968, S.58-61
- Huse, E.F. (Program): Putting in a Management Development Program That Works, in: California Management Review, Vol.IX (1966), Nr.2, S.73-80
- Hyde, J.P. (Package): The Total Management-Compensation Pay Package, in: Compensating Executive Worth, hrsg. von R.F. Moore, New York 1968, S.225-258
- Jacob, H. (Marginalien): Marginalien des Herausgebers, in: Rationelle Personalführung, Schriften zur Unternehmensführung, Bd.5, hrsg. von H. Jacob, Wiesbaden 1968, S.1-6

- Jaques, E. (Handbook): Time-Span Handbook, London 1964
- Jaques, E. (Level): Level of Work Measurement and Fair Payment, in: California Management Review, Vol.6 (1964), Nr.3, S.90-94
- Jaques, E. (Measures): Objective Measures for Pay Differentials, in: HBR, Vol.40 (1962), Nr.1, S.133-138
- Jaques, E. (Payment): Equitable Payment - A General Theory of Work, Differential Payment, and Individual Progress, 2nd Ed., Harmondsworth (England) 1967
- Jaques, E. (Responsibility): Measurement of Responsibility - A Study of Work, Payment, and Individual Capacity, London 1962
- Jones, P.W. (Job Evaluation): Practical Job Evaluation, New York und London 1948
- Jungbluth, A. (Angestelltentätigkeiten): Die Bewertung der Angestelltentätigkeiten, in: Gewerkschaftliche Monatshefte, 4.Jg. (1953), Heft 3, S.166-170
- Jungbluth, A. (Bewertung): Die Bewertung der Angestelltentätigkeiten - Bedürfnis und Möglichkeit, in: Rationalisierung, 4.Jg. (1953), Heft 6, S.161-163
- Kaminsky, G. (Arbeitsbewertung): Arbeitsbewertung und Arbeitswissenschaft, in: Der Arbeitgeber, 14.Jg.(1962), Nr.13/14, S.396-399

Kellog, M. (Appraisal): What to Do about Performance Appraisal, New York 1965

Kienbaum, G. (Angestellte): Verdienen leitende Angestellte zuwenig?, in: Der Volkswirt, 24.Jg.(1970), Nr.32, S.27

Kilgus, E. (Probleme): Probleme der inner- und ausserbetrieblichen Schulung kaufmännischer Führungskräfte, in: Beiträge zur Lehre von der Unternehmung, Festschrift für K. Käfer, hrsg. von O. Angehrn und H.P. Künzi, Stuttgart 1968, S.243-269

Kindig, F.E. (Interrelationship): Merit Rating and Job Evaluation: An Interrelationship, in: Personnel Journal, Vol.42 (1963), Nr.8, S.395-402 und S.416

Kingsbury, F.A. (Factors): Grading the Office Job (III): Factors in the Grading Scale, in: Administration, Vol.V (1923), Nr.5, S.537-548

Kirkpatrick, D.L. (Review): Performance Review: Measuring Stick, in: Management of Personnel Quarterly, Vol.4 (1966), Nr.4, S.3-10

Knebel, H. (Entwicklung): Die Entwicklung der Arbeitsbewertung in der Bundesrepublik Deutschland und ihre Aufgabe in der Zukunft, in: Arbeit und Leistung, 24.Jg.(1970), Heft 10, S.188-191

- Kosiol, E. (Entlohnung): Leistungsgerechte Entlohnung, Überarb. und erw. 2.Aufl. der 'Theorie der Lohnstruktur', Wiesbaden 1962
- Kosiol, E. (Erkenntnisgegenstand): Erkenntnisgegenstand und methodologischer Standort der Betriebswirtschaftslehre, in: ZfB, 31.Jg. (1961), Nr.3, S.129-136
- Kosiol, E. (Organisation): Organisation der Unternehmung, Wiesbaden 1962
- Kreitz, H.J. (Führungskräfte): Führungskräfte richtig bewerten - Welche Fähigkeiten brauchen Chefs?, Düsseldorf und Wien 1969
- Kruk, M. (Gesellschaften): Was zahlen die Gesellschaften? - Die Bezüge der Vorstände und Aufsichtsräte, in: FAZ, Nr.44 vom 21.2. 1970, S.15
- Kyle, R.C. (Design): The Design and Implementation of a Program for Management Job Evaluation, D.B.A. Thesis, Harvard University, Boston (Mass.) 1966
- Lampert, H. (Bestimmungsgründe): Bestimmungsgründe und Lenkungsfunktion branchenmässiger und regionaler Lohnunterschiede, in: Lohnpolitik und Einkommensverteilung, hrsg. von H. Arndt, Schriften des Vereins für Socialpolitik, NF, Bd.51, Berlin 1969, S.377-443

- Lampert, H. (Lohnstruktur): Die Lohnstruktur der Industrie - Ein Beitrag zur Theorie der Lohnstruktur, Berlin 1963
- Langsner, A. und Zollitsch, H. (Administration): Wage and Salary Administration, Cincinnati (Ohio) 1961
- Lanham, E. (Administration): Administration of Wages and Salaries, New York-Evanston-London 1963
- Lanham, E. (Job Evaluation): Job Evaluation, New York-Toronto-London 1955
- Lawler, E.E. (Attitudes): Managers' Attitudes toward How Their Pay Is and Should Be Determined, in: Journal of Applied Psychology, Vol.50 (1966), Nr.4, S.273-279
- Lawler, E.E. (Mythology): The Mythology of Management Compensation, in: California Management Review, Vol.IX (1966), Nr.1, S.11-22
- Lawler, E.E. (Perceptions): Managers' Perceptions of Their Subordinates Pay and of Their Superiors' Pay, in: Personnel Psychology, Vol.18 (1965), Nr.4, S.413-422
- Lawler, E.E. (Secrecy): Secrecy about Management Compensation: Are There Hidden Costs?, in: Organizational Behavior and Human Performance, Vol.2 (1967), Nr.2, S.182-189

- Lawler, E.E. (Wraps): Should Management Compensation Be Kept under Wraps, in: Personnel, Vol. 42, (1965), Nr.1, S.17-20
- Lawler, E.E. und Porter, L.W. (Perceptions): Perceptions Regarding Management Compensation, in: Industrial Relations, Vol.3 (1963), Nr.1, S.41-49
- Lawshe, C.H. (Studies): Studies in Job Evaluation: 3. An Analysis of Point Ratings for Salary Paid Jobs, in: Journal of Applied Psychology, Vol.30 (1946), Nr.2, S.117-128
- Lawson, T.R. (Job): How Much Is a Job Worth?, in: Personnel, Vol.43 (1966), Nr.5, S.16-21
- Le Breton, P.B. (Pressure): Must Market Pressure Wreck the Company's Salary Structure?, in: Personnel, Vol.36 (1959), Nr.4, S.34-45
- Lécaillon, J. und Marchal, J. (Structure): Wage Structure and the Theory of Distribution: The French Pattern, in: Wage Structure in Theory and Practice, hrsg. von E.M. Hugh-Jones, Amsterdam 1966, S.71-156
- von Lederer-Trattner, H. (Arbeitsplatzbewertung): Arbeitsplatzbewertung für Angestellte und Regulierung der Gehälter, in: BFuP, 21.Jg.(1969), Heft 1, S.14-35
- Lewellen, W.G. (Compensation): Executive Compensation in Large Industrial Corporations, New York 1968

- Lipstreu, O. und Kennedy, W.J.D. (Job): Pricing the Management Job, in: Personnel, Vol.44 (1967), Nr.1, S.63-69
- Livernash, E.R. (Structure): The Internal Wage Structure, in: New Concepts in Wage Determination, hrsg. von G.W. Taylor und F.C. Pierson, New York-Toronto-London 1957, S.140-172
- LOMA (Administration): Life Office Salary Administration, Report Nr.2, Clerical Salary Study Committee of the Life Office Management Association, New York, September 1939
- LOMA (Problems): Practical Problems in Job Evaluation, Personnel Administration Report, Nr.22, New York, Juli 1964
- Loomba, N.P. und Sparling, W.E. (Systems): Job Evaluation and Merit Rating Systems, in: Industrial Management, Vol.VII (1965), Nr.7, S.12-16
- Lorenz, F.R. und Neumann, P. (Arbeit): Arbeit richtig bewerten, Heidelberg 1966
- Lott, M.R. (Job Evaluation): Wage Scales and Job Evaluation - Scientific Determination of Wage Rates on the Basis of Services Rendered, New York 1926
- Lott, M.R. (Scales): Wage Scales with a Reason, in: Management and Administration, Vol.9 (1925), Nr.5, S.451-455

- Lytle, C.W. (Methods): Job Evaluation Methods, 2nd Ed.,
New York 1954
- Mahler, W.R. und Frazier, G. (Appraisal): Appraisal of
Executive Performance: The 'Achilles
Heel' of Management Development, in:
Personnel, Vol.31 (1955), Nr.5,
S.429-441
- Mahoney, T.A. (Preferences): Compensation Preferences
of Managers, in: Industrial Relations,
Vol.3 (1964), Nr.3, S.135-144
- Manning, P.M. (Problems): Special Problems in Compensa-
ting and Administering Salaries to
Management Employees, Summary of a
Presentation in the Personnel Course
on 'Job Evaluation and Wage/Salary
Administration', AMA, San Francisco
(Calif.), October 1969
- Marchal, J. (Theory): Wage Theory and Social Groups, in:
The Theory of Wage Determination, Pro-
ceedings of a Conference Held by the
International Economic Association,
hrsg. von J.T. Dunlop, New York und
London 1957, S.148-170
- Marchal, J. und Lécaillon, J. (Income): Is the Income of
the 'Cadres' a Special Class of Wages?
(A Study in the Light of French Expe-
rience), in: Quarterly Journal of Econo-
mics, Vol.LXXII (1958), Nr.2, S.166-182

- Marchal, J. und Lécaillon, J. (Répartition): La Répartition du Revenu National, 1.Teil: Les Participants, Bd.I: Les Salariés, Paris 1958
- Marshall, A. (Principles): Principles of Economics, 9th Ed., London 1961
- Marshall, W. (Jobs): Evaluating Managerial, Supervisory, and Staff Jobs, in: Job Evaluation Practices, Research and Technical Report, Nr.9, University of Minnesota, Dubuque (Iowa) 1951, S.31-38
- Martindell, J. (Appraisal): The Appraisal of Managers for Executives and Investors, Revised Ed., New York 1965
- Martucci, N.L.A. (Compensation): Compensation, in: Handbook of Industrial Research Management, hrsg. von C. Heyel, New York und London 1959, S.428-472
- Martucci, N.L.A. (Evaluation): Executive Position Evaluation, in: Management Record, Vol.XVII (1955), Nr.6, S.218-221 und S.250-254
- Martucci, N.L.A. (Problems): Problems in Executive Salary Determination, in: Management Record, Vol.XVII (1955), Nr.1, S.9-11
- Maslow, A.H. (Motivation): Motivation and Personality, New York 1954

- Mayntz, R. (Organisation): Die soziale Organisation des Industriebetriebs, Stuttgart 1966
- McBeath, G. und Rands, D.N. (Administration): Salary Administration, 2nd Ed., London 1969
- McConkey, D.D. (Buck): Taking the Buck of Measuring Managers, in: Advanced Management Journal, Vol.33 (1968), Nr.4, S.35-40
- McConkey, D.D. (Managers): Measuring Managers by Results, in: Personnel Journal, Vol.41 (1962), Nr.11, S.540-546
- McConkey, D.D. (Results): How to Manage by Results, New York 1965
- McFarland, D.E. (Management): Personnel Management: Theory and Practice, New York und London 1968
- McGuire, J., Chiu, J.S.Y. und Elbing, A.O. (Incomes): Executive Incomes, Sales and Profits, in: American Economic Review, Vol.LII (1962), Nr.4, S.753-761
- McPherron, D.R. (Headache): The Newest Headache Solved, in: Personnel Administration, Vol.27 (1964), Nr.3, S.40-43
- Mechler, H. (Klasse): Die unentbehrliche Klasse - Das betriebliche Führungskorps in der industriellen Gesellschaft, Stuttgart 1964

- Megginson, L.C. (Personnel): Personnel: A Behavioral Approach to Administration, Homewood (Ill.) 1967
- Meier, A. (Organisation): Organisation der Unternehmensführung, Stuttgart 1965
- Mellerowicz, K. (Ausbildung): Ausbildung des wirtschaftlichen Führungsnachwuchses, in: Der Betrieb, 9.Jg.(1956), Nr.29, S.669-671
- Mellerowicz, K. (Unternehmenspolitik I): Unternehmenspolitik, Bd.I, 2.Aufl., Freiburg i.Br. 1963
- Mellerowicz, K. (Unternehmenspolitik II): Unternehmenspolitik, Bd.II, Freiburg i.Br. 1963
- Mendleson, J.L. (Exploration): Manager Goal Setting: An Exploration into Its Meaning and Measurement, D.B.A. Thesis, Michigan State University, Lansing (Mich.) 1967
- Meyer, M. (Vacations): Vacations for Executives, in: Conference Board Record, Vol.IV (1967), Nr.10, S.48-51
- Michael, L.B. (Fundamentals): Wage and Salary Fundamentals and Procedures, New York-Toronto-London 1950
- Mieth, W. (Beitrag): Ein Beitrag zur Theorie der Lohnstruktur, Göttingen 1967

- Miller, C.E. (Program): Re-evaluating the Position Evaluation Program at General Foods, in: Industrial Relations Here and Now - Trends, Issues, and Company Practices, AMA Management Report, Nr.34, New York 1959, S.79-84
- Miller, E.C. (Objectives): Objectives and Standards - An Approach to Planning and Control, AMA Research Study, Nr.74, New York 1966
- Miller, F.W. (Approach): The Non-Prophet Approach to Compensation, in: Compensation Review, Vol.1 (1969), Nr.3, S.33-39
- Moede, W. (Arbeitswissenschaft): Betriebliche Arbeitswissenschaft, Essen 1954
- Morsh, J.E. (Job Analysis): Job Analysis in the United States Air Force, in: Personnel Psychology, Vol.17 (1964), Nr.1, S.7-17
- Murphy, M.J. (Approach): A Flexible Approach to Management Job Evaluation, in: Personnel, Vol.37 (1960), Nr.3, S.36-43
- Murphy, M.J. (Guideline): The Guideline Approach, in: Proceedings of Spring Regional Conferences 1968, American Compensation Association, Bridgeville (Pa.) 1968, S.13
- NABAC (Survey): A Survey of Personnel Policies and Practices, Vol.II, Park Ridge (Ill.) 1964

- Nadig, R. (Praxis): Aus der Praxis der Entlöhnung und der Bestimmungsverfahren, in: IO, 37.Jg.(1968), Nr.12, S.665-667
- Naegeli, W. (Grenzen): Grenzen der systematischen Lohnbestimmung aus der Sicht des Arbeitgebers, in: IO, 37.Jg.(1968), Nr.12, S.668-669
- NAM (Comments): Comments on Executive Compensation, New York, Juli 1956
- Neurath, P. (Grundbegriffe): Grundbegriffe und Rechenmethoden der Statistik für Sozialwissenschaftler, in: Handbuch der empirischen Sozialforschung, hrsg. von R. König, Bd.I, Stuttgart 1962, S.241-308
- Nieschlag, R. (Problem): Das Problem der Systematisierung personalpolitischer Massnahmen, in: Verantwortliche Betriebsführung, hrsg. von E. Gaugler, Stuttgart 1969, S.197-209
- Nievergelt, J. (Arbeitsbewertung): Arbeitsbewertung - Arbeitsplatz- und Persönlichkeitsbewertung als Entlohnungsgrundlagen, Nussbaumen bei Baden 1952
- Nikisch, A. (Betriebsverfassungsrecht): Arbeitsrecht, Bd.III: Betriebsverfassungsrecht, 2. erw. und völlig neu bearb. Aufl., Tübingen 1966

- Odiorne, G.S. (Management): Management by Objectives - A System of Managerial Leadership, New York-Toronto-London 1965
- Oliver, J.A. (Plan): An Abbreviated Job Evaluation Plan for Salaried Personnel, in: Personnel, Vol.28 (1951), Nr.3, S.225-229
- Otis, J.L. (Cluster): Job Evaluation: The Troublesome Cluster, in: The Personnel Function: A Progress Report, AMA Management Report, Nr.24, New York 1958, S.102-111
- Otis, J.L. (Relationship): The Relationship of the Relative Importance of Functions to Salary Levels within a Company, Bulletin Nr.30, Industrial Relations Section, California Institute of Technology, Pasadena (Calif.) 1959
- Otis, J.L. und Leukart, R.H. (Job Evaluation): Job Evaluation - A Basis for Sound Wage Administration, 2nd Ed., Englewood Cliffs (N.J.) 1954
- Paasche, J. (Arbeitsbewertung): Die Praxis der Arbeitsbewertung, 3. neu bearb. und erw. Aufl., Köln 1963
- Pasquale, A.M. (Dimension): A New Dimension to Job Evaluation, AMA Management Bulletin, Nr.128, New York 1969
- Patten, T.H. (Curves): Maturity-Pay Curves in a Floating Labor Market: The Case of Southern Ca-

lifornia, in: Quarterly Review of
Economics and Business, Vol.7 (1967),
Nr.3, S.57-72

Patten, T.H. (Evalograms): Evaluating Managerial Posi-
tions by Evalograms, in: Personnel
Administration, Vol.29 (1966), Nr.6,
S.17-26

Patton, A. (Executive): What Is an Executive Worth?,
in: HBR, Vol.39 (1961), Nr.2, S.65-73

Patton, A. (Motivation): Men, Money and Motivation, New
York-Toronto-London 1961

Patton, A. (Practices): Current Practices in Executive
Compensation, in: HBR, Vol.29 (1951),
Nr.1, S.56-64

Patton, A. (Trends): Trends in Executive Compensation,
in: HBR, Vol.38 (1960), Nr.5,
S.144-154

Patton, J.A. und Littlefield, C.L. (Job Evaluation): Job
Evaluation: Text and Cases, Revised
Ed., Homewood (Ill.)1957

Paul, E.F. (Structures): Equitable Salary Structures for
Managers and Executives, in: Manage-
ment Record, Vol.XX (1958), Nr.5,
S.158-162

Perridon, L. (Ansätze): Ansätze und Methodik der Ver-
gleichenden Betriebswirtschaftslehre,
in: ZfB, 37.Jg.(1967), Nr.11,
S.677-686

- Perridon, L. (Subsidiarität): Subsidiarität und Solidarität als Grundlagen der Organisation des Produktionshaushaltes, in: Verantwortliche Betriebsführung, hrsg. von E. Gaugler, Stuttgart 1969, S.131-146
- Peters, D.L. (Development): The Development and Analysis of a Position Evaluation System for Salaried Personnel, Ph.D. Thesis, Purdue University, Lafayette (Indiana) 1965
- Petitpas, G. (Compensation): Compensation and Performance, in: The Personnel Administrator, Vol.11 (1966), Nr.3, S.15-19
- Pigors, P. und Myers, C.A. (Administration): Personnel Administration - A Point of View and a Method, 6th Ed., New York-St.Louis-San Francisco-London-Sydney-Toronto-Mexico City-Panama City 1969
- Post, E.B. (Procedures): Salary Review Procedures and Controls under a Job Evaluation Program, Thesis, Graduate School of Banking, Rutgers University, New Brunswick (N.J.) 1955
- Potthoff, E. (Personalwesen): Personalwesen, in: HdW, Bd.I: Betriebswirtschaft, hrsg. von K. Hax und T. Wessels, 2. überarb. und erw. Aufl., Köln und Opladen 1966, S.81-110

- Premier, W.J. (Trends): Current Trends in Salary Administration, in: Personnel Journal, Vol.47 (1968), Nr.12, S.845-852
- Prigge, H. (Organisation): Zur Organisation der Rangstufen und der unteren und mittleren Führungsschicht, in: MuA, 16.Jg.(1964), Heft 3, S.69-71
- Prigge, H. (Rangstufen): Die Zahl der Rangstufen bedingt einen entsprechenden Einkommens-Aufbau, in: MuA, 17.Jg.(1965), Heft 2, S.38-40
- Pritchard, R.D. (Theory): Equity Theory: A Review and Critique, in: Organizational Behavior and Human Performance, Vol.4 (1969), Nr.2, S.176-211
- Purves, D. (Job Descriptions): How to Write und How to Use Management Job Descriptions, in: The Office, Vol.63 (1966), Nr.1, S.144-145 und S.248-253
- Randle, C.W. and Monroe, W.H. (Performance): Better Ways to Measure Executive Performance, in: Management Methods, Vol.19 (1961), Nr.4, S.64-76
- Raube, S.A. (Surveys): Pay Surveys in Perspective, in: Conference Board Business Management Record, Mai 1963, S.11-16
- Raube, S.A. (Vorwort): Vorwort zu: Briggs, H.S.: Evaluating Managerial Positions, Studies in

Personnel Policy, Nr.122, NICB, New York 1951, S.3

REFA (Grundlagen): Methodische Grundlagen der analytischen Arbeitsbewertung, Das REFA-Buch, Bd.3, München 1965

REFA (Zeitvorgabe): Zeitvorgabe, Das REFA-Buch, Bd.2, 8.Aufl., München 1958

Reynolds, L.G. (Impact): The Impact of Collective Bargaining on the Wage Structure in the United States, in: The Theory of Wage Determination, Proceedings of a Conference Held by the International Economic Association, hrsg. von J.T. Dunlop, New York und London 1957, S.194-221

Riegel, J.W. (Determination): Salary Determination, Ann Arbor (Mich.) 1940

Roberts, D.R. (Compensation): Executive Compensation, Glencoe (Ill.) 1959

Roberts, D.R. (Theory): A General Theory of Executive Compensation Based on Statistically Tested Propositions, in: Quarterly Journal of Economics, Vol.LXX (1956), Nr.2, S.270-294

Roberts, E.B. (Analysis): Position Analysis and Classification, Paper Presented for Discussion before the Pittsburgh Personnel Association, November 1934

- Rodney, T.C. (Plan): A Separate Evaluation Plan for R & D Positions, in: Proceedings of the 26th Semi-Annual Conference, American Compensation Association, Bridgeville (Pa.) 1967, S.41-47
- Rodney, T.C. (Positions): Do R & D Positions Call for Separate Evaluation Plans, in: Personnel, Vol.42 (1965), Nr.3, S.37-43
- Rosow, J.M. (Compensation): Executive Compensation in Small Companies, in: HBR, Vol.31 (1953), Nr.3, S.55-63
- Rosow, J.M. (System): An Integrated Salary System, in: Conference Board Record, Vol.II (1965), Nr.5, S.25-29
- Ross, A.M. (Structure): The External Wage Structure, in: New Concepts in Wage Determination, hrsg. von G.W. Taylor und F.C. Pierson, New York-Toronto-London 1957, S.173-205
- Rossman, H.D. (Study): Job Evaluation Study - 1960, in: Personnel Journal, Vol.39 (1961), Nr.8, S.314-318
- >
Rothschild, K.W. (Dimensionen): Unterschiedliche Dimensionen der Lohntheorie, in: Lohnpolitik und Einkommensverteilung, hrsg. von H. Arndt, Schriften des Vereins für Socialpolitik, NF, Bd.51, Berlin 1969, S.53-81

- Rothschild, K.W. (Lohntheorie): Lohntheorie, Berlin und Frankfurt a.M. 1963
- Rowland, V.K. (Standards): Managerial Performance Standards, New York 1960
- Sandig, C. (Betriebswirtschaftspolitik): Betriebswirtschaftspolitik, 2. völlig neu bearb. Aufl. von 'Die Führung des Betriebes. Betriebswirtschaftspolitik', Stuttgart 1966
- Schaefer, W. (Grenzen): Grenzen der Arbeitsplatzbewertung, in: Gewerkschaftliche Monatshefte, 4.Jg.(1953), Heft 5, S.280-283
- Schai, P. (Durchführung): Durchführung einer Besoldungsrevision, in: IO, 37.Jg.(1968), Nr.11, S.652-656
- Schastok, P. (Arbeitsbewertung): Die analytische Arbeitsbewertung für Angestellte als Grundlage der betrieblichen Gehaltspolitik, in: ZfO, 37.Jg.(1968), Heft 3, S.1-4
- Scheffer, M. (Klarheit): Klarheit für Angestellte, in: Der Volkswirt, 17.Jg.(1963), Nr.24, S.1194-1196
- Scheuplein, H. (Führungskräfte): Die Aufgaben unternehmerischer Führungskräfte und ihrer Förderung, Köln und Opladen 1967
- Schilling, F. (Bewertung): Zur Diskussion der Bewertung von Angestelltentätigkeiten, in: Das

Rationelle Büro, 4.Jg.(1953), Heft 11,
S.343-345

Schleyer, H.M. (Standort): Der Standort der leitenden
Angestellten, in: Der Arbeitgeber,
22.Jg.(1970), Nr.9, S.379

Schmidt, H. (Gehaltstüten): Durchsichtige Gehaltstüten,
in: Der Volkswirt, 17.Jg.(1963),
Nr.11, S.431

Schmolz, W. und Gehrlein, W. (Arbeitswert): Arbeitswert,
Leistungswert, Personalwert - Grund-
lage einer gerechten Entlohnung insbe-
sondere der Angestellten, Stuttgart
1958

Schönfeld, H.M. (Führungsausbildung): Die Führungsaus-
bildung im betrieblichen Funktionsge-
füge - Theoretische und praktische
Grundlagen, Wiesbaden 1967

Schreiber, R. (Erkenntniswert): Erkenntniswert betriebs-
wirtschaftlicher Theorien - Einfüh-
rung in die Methodik der Betriebswirt-
schaftslehre, Wiesbaden 1960

Schubart, M. (Tabu): Das Tabu der Gehälter - Von monat-
lich 280,- bis 28 000,- DM, München
1964

Schwarz, H. (Arbeitsplatzbeschreibungen): Arbeitsplatz-
beschreibungen, Freiburg i.Br. 1968

- Schwitter, J.P. und Davis, D.W. (Jobs): Analyzing Jobs for Job Evaluation with Work Sampling, in: Personnel Journal, Vol.44 (1965), Nr.5, S.246-252
- Scott, H.V.W. (Job Evaluation): Job Evaluation for Non-production Employees, in: Monthly Labor Review, Vol.81 (1958), Nr.4, S.369-372
- Scott, H.V.W. (Plan): A Job Evaluation Plan for Clerical, Technical, and Supervisory Positions, in: Problems and Practices in Industrial Relations, AMA Management Report, Nr.16, New York 1958, S.121-127
- Segesser, W. (Leistungsstandards): Leistungsstandards für Führungskräfte, Betriebswirtschaftliche Mitteilungen, Nr.36, Bern 1966
- Shaw, E.A. (Approach): The Curve Approach to the Compensation of Scientists, in: The Management of Scientific Personnel, hrsg. von J.W. Blood, AMA Management Report, Nr.76, New York 1963, S.140-151
- Sibson, R.E. (Job Evaluation): Management Level Job Evaluation, in: Advanced Management, Vol.XXI (1956), Nr.2, S.20-25
- Sibson, R.E. (Plan): Plan for Management Salary Administration, in: HBR, Vol.34 (1956), Nr.6, S.102-114

- Sibson, R.E. (Wages): Wages and Salaries: A Handbook for Line Managers, Revised Ed., New York 1967
- Simon, H.A. (Comparison): A Comparison of Organisation Theories, in: Review of Economic Studies, Vol.XX (1952/1953), S.40-48
- Simon, H.A. (Compensation): The Compensation of Executives, in: Sociometry, Vol.20 (1957), Nr.1, S.32-35
- Simpfendorfer, J.M. (Methoden): Methoden der Personal- und Ausbildungspolitik, in: Führungskräfte heute und morgen - Personal- und Ausbildungspolitik auf neuen Wegen, hrsg. vom Deutschen Institut für Betriebswirtschaft, Düsseldorf und Wien 1966, S.135-162
- Smith, L.J. und Weiss, C.H. (Programs): Executive Compensation Programs, in: Personnel Journal, Vol.37 (1958), Nr.4, S.126-130
- Smyth, R.C. (Facts): Facts You Need to Know about Job Evaluation Plans, in: Factory Management and Maintenance, Vol.110 (1952), Nr.1, S.118-121
- Smyth, R.C. (Incentives): Financial Incentives for Management, New York-Toronto-London 1960
- Smyth, R.C. (Jobs): How to Rank and Price Management Jobs, in: Factory Management and Maintenance, Vol.108 (1950), Nr.11, S.116-117

- Smyth, R.C. und Murphy, M.J. (Job Evaluation): Job Evaluation and Merit Rating, New York 1946
- SPA (Evaluation): Evaluating Position Evaluation, Pamphlet Nr.10, 2nd Ed., Society for Personnel Administration, Washington (D.C.), September 1962
- Spriegel, W.R. und Mumma, E.W. (Rating): Merit Rating of Supervisors and Executives, Personnel Study, Nr.14, University of Texas, Austin (Texas) 1961
- Staehele, W.H. (Unternehmung): Die Unternehmung als Koalition und die Notwendigkeit der Werbung um Koalitionsteilnehmer, in: ZfB, 39.Jg.(1969), Nr.6, S.377-390
- Stanway, H.G. (Job Evaluation): Applied Job Evaluation, New York 1947
- Staudacher, F. (Informationspolitik): Die Informationspolitik - Ein Instrument betrieblicher Personalpolitik, Diss. München 1967
- Stieglitz, H. und Janger, A.R. (Organization): Top Management Organization in Divisionalized Companies, Studies in Personnel Policy, Nr.195, NICB, New York 1965
- Stöcker, G. und Dirks, H. (Bewertungsverfahren): Bewertungsverfahren im Angestelltenbereich, Neuwied und Berlin 1969

Sundhoff, E. (Problematik): Die Problematik der analytischen Arbeitsbewertung, in: BFuP, 8.Jg.(1956), Heft 3, S.131-144

Taussig, F.W. und Baker, W.S. (Corporations): American Corporations and Their Executives: A Statistical Inquiry, in: Quarterly Journal of Economics, Vol.XL (1926), Nr.1, S.1-51

Taylor, J. (Critique): Toad or Butterfly?: A Constructive Critique of Executive Compensation Practices, in: Industrial and Labor Relations Review, Vol.21 (1968), Nr.4, S.491-508

Taylor, J.H.(Administration): Personnel Administration, New York-Toronto-London 1959

Thompson, F.N. (Performance): Assessing Individual Managerial Performance, Research Paper Nr.36, Georgia State College, Atlanta (Georgia), Juni 1967

Thorelli, H.B. (Span): Salary Span of Control - A Study in Executive Pay, in: Journal of Management Studies, Vol.2 (1965), Nr.3, S.269-302

Timme, H. (Löhne): Löhne und Gehälter nach Leistung, München 1961

Tomb, J.O. (Appraisals): Getting Your Money's Worth out of Executive Performance Appraisals,

in: The Controller, Vol.XXVIII (1960),
Nr.12, S.580-582

Torrence, G.W. (Curves): Maturity Curves and Salary Administration, in: Management Record, Vol.XXIV (1962), Nr.1, S.14-17

Torrence, G.W. (Overrates): Overrates and Internal Equity of Pay, in: Industrial Conference Board Management Record, Juli 1963, S.7-9

Torrence, G.W. (Reviews): Salary Reviews and Performance Appraisals, in: Conference Board Record, Vol.I (1964), Nr.2, S.46-47

Tosi, H.L. und Carroll, S.J. (Reaction): Managerial Reaction to Management by Objectives, in: Academy of Management Journal, Vol.11 (1968), Nr.4, S.415-426

Towl, A.R. (Patterns): Patterns of Executive Compensation, in: HBR, Vol.29 (1951), Nr.4, S.25-36

Trader, W.D. (Guideposts): Guideposts to Executive Compensation, in: Compensating Executive Worth, hrsg. von R.F. Moore, New York 1968, S.1-14

Tripician, J.F. (Administration): Salary Administration for Cost Control, in: Personnel, Vol.37 (1960), Nr.5, S.38-44

- Turner, W.D. (Method): The Per Cent Method of Job Evaluation, in: Personnel, Vol.24 (1948), Nr.6, S.476-492
- Ulrich, H. (Führungskonzeption): Führungskonzeption und Unternehmensorganisation, in: Beiträge zur Lehre von der Unternehmung, Festschrift für K. Käfer, hrsg. von O. Angehrn und H.P. Künzi, Stuttgart 1968, S.297-308
- Ulrich, H. und Staerkle, R. (Verbesserung): Verbesserung der Organisationsstruktur von Unternehmungen, Betriebswirtschaftliche Mitteilungen, Heft 6, 2.Aufl., Bern 1962
- Valentine, R.F. (Objectives): Performance Objectives for Managers, New York 1966
- Van Horn, C.W.G. (Personnel): Compensating Technical and Professional Personnel - The Problems and Some Possible Solutions, in: The Personnel Job in the 1960's, AMA Management Report, Nr.63, New York 1961, S.37-47
- Wallis, G.T. (Compensation): Current vs. Deferred Executive Compensation, in: Management Record, Vol.XVII (1955), Nr.6, S.222-224 und S.254-256
- Warren, B.B. (Evaluation): Evaluation of Managerial Positions, in: Advances in Methods of

Personnel Evaluation, AMA Personnel Series, Nr.107, New York 1947, S.3-21

Weissinger, T.E. (Positions): Pricing Management Positions: A Motivational Approach, in: The Personnel Function: A Progress Report, AMA Management Report, Nr.24, New York 1958, S.93-101

Wibbe, J. (Arbeitsbewertung): Arbeitsbewertung - Entwicklung, Verfahren und Probleme, 3. erw. und völlig neu bearb. Aufl., München 1966

Wibbe, J. (Büro): Analytische Arbeitsbewertung im Büro, in: Das Rationelle Büro, 4.Jg.(1953), Heft 9, S.281-288

Wibbe, J. (Gewichtung): Die Gewichtung der Merkmale bei der Arbeitsbewertung, in: Zbl.Arb.-Wiss., 19.Jg.(1965), Heft 12, S.219-226

Wibbe, J. (Messen): Messen und Schätzen bei der Arbeitsbewertung, in: Zbl.Arb.-Wiss., 18.Jg.(1964), Heft 6, S.114-119

Wibbe, J. (Stand): Stand und Entwicklung der Arbeitsbewertung in Deutschland, in: ZfhF, 4.Jg.(1952), Heft 1, S.1-18

Wickens, D.D. (Management): Management by Objectives: An Appraisal, in: Journal of Management Studies, Vol.5 (1968), Nr.3, S.365-379

- Wieser, G. (Vorteile): Das 'betriebliche Röntgenbild' - Vorteile analytischer Arbeitsbewertung ausser der Lohnfindung, in: Der Arbeitgeber, 18.Jg.(1966), Nr.18, S.536-539
- Wilkerson, C.D. (President): And now - The Lower Level President, in: Conference Board Record, Vol.IV (1967), Nr.6, S.21-23
- Wikstrom, W.S. (Objectives): Managing by - and with - Objectives, Personnel Policy Study, Nr.212, NICB, New York 1968
- Zander, E. (Arbeitsbewertung): Umstrittene analytische Arbeitsbewertung für Angestellte, in: MuA, 17.Jg.(1965), Heft 2, S.44-46
- Zander, E. (Gehaltsfestsetzung): Gehaltsfestsetzung in Wirtschaft und Verwaltung, 2. erw. Aufl., Heidelberg 1968
- Zander, E. (Gehaltspolitik): Gehaltspolitik - Klarsicht- oder Mattscheibe?, in: Der Arbeitgeber, 21.Jg.(1969), Nr.18, S.739-742
- Zander, E. (Leistungsbewertung): Arbeits- und Leistungsbewertung, Heidelberg 1970
- o.V. (Angestelltengehälter): Angestelltengehälter - 'Ein schöner Traum', in: Der Volkswirt, 24.Jg.(1970), Nr.29, S.77-78
- o.V. (Company): Executive Evaluation in the Company, hrsg. vom American Institute of Management, New York 1959

- o.V. (Compensation): Executive Compensation - A Dartnell Survey and Report, Section IX: Constructing and Administering an Executive Compensation Plan, hrsg. von The Dartnell Corporation, Chicago 1961
- o.V. (Department): Evaluating Managerial and Supervisory Jobs in the Controller's Department, hrsg. von Controllershship Foundation, New York 1949
- o.V. (Evolution): Evolution in Job Evaluation, in: Factory, Vol.123 (1965), Nr.1, S.109-112
- o.V. (Führungskräfte): Führungskräfte - Eisiger Hauch, in: Der Spiegel, 25.Jg.(1971), Nr.19, S.38-54
- o.V. (Gehälter): Gehälter - Verteidigtes Geheimnis, in: Der Volkswirt, 24.Jg.(1970), Nr.37, S.97-98
- o.V. (Gewerkschaften): Gewerkschaften umwerben leitende Angestellte, in: Der Volkswirt, 24.Jg. (1970), Nr.32, S.58
- o.V. (Guide): Wage and Salary Administration - A Guide to Current Policies and Practices, Section 3: Job and Position Evaluation, hrsg. von The Dartnell Corporation, Chicago 1969
- o.V. (Job Evaluation): The Guide Line Method of Job Evaluation, hrsg. von Smyth & Murphy Associates, Red Bank (N.J.) o.J.

- o.V. (Jumbo-Kapitäne): Mehr Geld für Jumbo-Kapitäne,
in: Wirtschaftswoche, 24.Jg.(1970),
Nr.42, S.93
- o.V. (Manual): Industrial Relations Manual, Part I:
Office Employment, Westinghouse Elec-
tric and Manufacturing Company, o.O.
1934
- o.V. ('Market'): The Job Evaluation 'Market', Men &
Management, Nr.175, Philadelphia
(Pa.), Juni 1966
- o.V. (Method): Guide Line Method Speeds Job Evalua-
tion, in: Employee Relations Bulle-
tin, Report Nr.1012, 10.8.1966, S.1-6
- o.V. (MF-Gehaltsplan): MF-Gehaltsplan, Massey-Ferguson
GmbH, Kassel, April 1961
- o.V. (Pay): How to Achieve Equitable Pay for Exe-
cutives, in: Management Methods,
Vol.17 (1959), Nr.2, S.53-58
- o.V. (Position Evaluation): Exempt Position Evaluation,
Employee Compensation Service, Gene-
ral Electric, New York, Oktober 1957
- o.V. (Ratschlag): Ratschlag und Entwurf zu einem Gesetz
betreffend die Einreihung und Entlöh-
nung der Mitarbeiter des Kantons Ba-
sel-Stadt (Lohngesetz), Basel, Juni
1970

- o.V. (Rechtsposition): Leitende Angestellte suchen eine Rechtsposition, in: Süddeutsche Zeitung, 26.Jg.(1970), Nr.220, S.17
- o.V. (Report): Report of Committee on Office Personnel, 1929 Convention, American Gas Association, New York 1929
- o.V. (Salary): What Determines the Salary of the Chief Executive?, in: Business Management, Vol.29 (1966), Nr.5, S.42-45 und S.72
- o.V. (Sozial deklassiert?): Leitende Angestellte - Sozial deklassiert?, in: Wirtschaftswoche, 24.Jg.(1970), Nr.41, S.78-81
- o.V. (Stellung): Um die Stellung der leitenden Angestellten, in: Süddeutsche Zeitung, 26.Jg.(1970), Nr.230, S.23
- o.V. (Tabu): Tabu gebrochen, in: Der Volkswirt, 24.Jg.(1970), Nr.17, S.138-139
- o.V. (Thesen): Thesen zur Arbeitsbewertung, EWSF-Kongress, Amsterdam 1969

L e b e n s l a u f

Am 13. April 1943 wurde ich in Esslingen a.N. als Sohn des Industriekaufmanns Karl Laufer und seiner Ehefrau Amelie, geb. Schmid, geboren.

Nach dem Besuch der Volksschule in Stuttgart trat ich 1953 in das dortige Eberhard-Ludwigs-Gymnasium ein; Ostern 1962 legte ich die Reifeprüfung ab.

Vom Frühjahr 1962 bis zum Frühjahr 1964 absolvierte ich beim Bankhaus Ellwanger & Geiger in Stuttgart eine Lehrzeit, die ich mit der Kaufmannsgehilfenprüfung abschloss.

Im Sommersemester 1964 wurde ich an der Universität München für das Fach Volkswirtschaftslehre immatrikuliert. Nach zwei Semestern änderte ich mein Studienfach in Betriebswirtschaftslehre. Im Herbst 1968 legte ich die Diplomprüfung für Kaufleute ab.

Seit Februar 1969 bin ich mit der Anfertigung der vorliegenden Arbeit beschäftigt. Im Herbst 1969 verbrachte ich zu diesem Zweck einen dreimonatigen Forschungsaufenthalt in den Vereinigten Staaten.

